



UNIVERSIDAD DEL ACONCAGUA

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

Mendoza - 2017

TESINA DE LICENCIATURA

“Clima organizacional de Empresa
Familiar en proceso de
profesionalización.”

Tesista: Dominguez Grassetto, Mayra Danisa
Director de Tesina: Mgter. Viviana Imperiale.
Correo electrónico: maydominguezg@gmail.com
Teléfono: 2615080152

HOJA DE EVALUACIÓN

Presidente:

Vocal:

Vocal:

Profesora Invitada:

Nota:

AGRADECIMIENTOS

Ten siempre en tu mente a Ítaca.
La llegada allí es tu destino.
Pero no apresures tu viaje en absoluto.
Mejor que dure muchos años,
y ya anciano recales en la isla,
rico con cuanto ganaste en el camino,
sin esperar que te dé riquezas Ítaca.

Ítaca te dió el bello viaje.
Sin ella no habrías emprendido el camino.
Pero no tiene más que darte.

Y si pobre la encuentras, Ítaca no te engañó.
Así sabio como te hiciste, con tanta experiencia,
comprenderás ya qué significan las Ítacas.

Konstantino Kavafis, 1911.

Llegar a destino ha sido muy satisfactorio, pero no me encuentro como empecé. Ha sido un recorrido largo, de mucho aprendizaje.

Gracias a mi mamá por ser la mujer increíble que es, enseñarme valores, a ser perseverante y a mi papá, por enseñarme que cuando se cae hay que levantarse con una fuerza aún mayor.

A mi hermano, gracias por ser mi compañero y porque muchas veces también he aprendido de él.

A mis amigos por estar en cada momento y brindarme toda su alegría y apoyo.

A Viviana por la guía y contención en todo momento.

A Dios, San Expedito y Ceferino Namuncurá.

Gracias a todos por brindarme su amor en esta etapa de cierre tan importante para mí, el cariño de ustedes ha sido un gran motor para mí. ¡Gracias!

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	4
RESUMEN	7
ABSTRACT.....	8
INTRODUCCIÓN.....	9
MARCO CONCEPTUAL.....	12
CAPÍTULO 1: EMPRESA FAMILIAR.....	13
IMPORTANCIA DE LA EMPRESA FAMILIAR.....	13
DEFINICIÓN DE EMPRESA FAMILIAR.....	13
EMPRESA FAMILIAR VERSUS EMPRESA NO FAMILIAR.....	15
VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE UNA EMPRESA FAMILIAR.....	17
ETAPAS Y CRISIS DE LA EMPRESA FAMILIAR.....	19
CAPÍTULO 2: CLIMA ORGANIZACIONAL.....	24
DEFINICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	24
GESTIONES DEL CLIMA.....	25
DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	26
TIPOS DE CLIMA.....	27
DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	28
VALOR DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	33
CLIMA ORGANIZACIONAL TÓXICO.....	35
CAPÍTULO 3: PROFESIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR.....	37
DEFINICIÓN DE PROFESIONALIZACIÓN.....	37
INDICADORES DE PROFESIONALIZACIÓN.....	38
EMPRESA PROFESIONALIZADA VS EMPRESA NO PROFESIONALIZADA.....	44
ETAPAS DE PROFESIONALIZACIÓN.....	45
OBSTACULOS PARA LA PROFESIONALIZACIÓN.....	48
ASPECTO METODOLÓGICO.....	51
OBJETIVO GENERAL.....	52
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	52
PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	52

TIPO DE ESTUDIO	52
INSTRUMENTOS	53
UNIDAD DE ANÁLISIS	54
PROCEDIMIENTO.....	54
PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.....	56
ORGANIGRAMA.....	59
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS CUANTITATIVOS	60
DISCUSIÓN DE RESULTADOS CUANTITATIVOS.....	83
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS CUALITATIVOS	87
DISCUSIÓN DE RESULTADOS CUALITATIVOS	104
CONCLUSIÓN FINAL	110
BIBLIOGRAFÍA.....	120
ANEXOS	124

RESUMEN

El objetivo de esta investigación es esclarecer la utilidad de evaluar clima organizacional de una empresa que atraviesa una etapa de profesionalización. Se analizará la etapa de profesionalización por la que está atravesando, además de realizar un diagnóstico del clima organizacional.

La presente investigación se realizará con el formato de un estudio de caso, ya que se tomará a una empresa familiar como unidad de análisis y a través de un estudio cuantitativo-mixto, se busca analizar profundamente esta unidad integral para responder al planteamiento del problema y preguntas de investigación.

Se trabajará desde una metodología principalmente cuantitativa con un aporte cualitativo con el propósito de lograr una lectura más amplia y completa del fenómeno. Se busca recolectar distintos tipos de datos que proporcionan información más rica y credibilidad de la misma al utilizar ambos métodos

Desde la perspectiva cualitativa se realizará un diagnóstico sobre la profesionalización de la empresa, con el fin de explorar y describir determinadas características de la misma. Se recaudará información por medio de entrevistas semi-estructuradas para luego analizar la información que arroje.

Se utilizará el método cuantitativo también, ya que se pretende medir el clima organizacional. Con esta información se trabajará por medio de encuestas en donde las respuestas tendrán un valor numérico. De esta forma se elaborarán datos cuantificables.

La intención de esta investigación es comprender como es el clima organizacional de esta empresa teniendo en cuenta su etapa de profesionalización, examinar la utilidad hacer esta investigación con este tipo de enfoque y ver que fenómenos se presentan y como se pueden relacionar. De modo que sea de utilidad para la empresa para que pueda modificar practicas actuales para mejorar el estado actual.

ABSTRACT

The present investigation will be carried out with the format of a case study, since a family company will be taken as a unit of analysis and through a quantitative-mixed study, it is sought to deeply analyze this integral unit to respond to the problem statement and questions research.

We will work from a mainly quantitative methodology with a qualitative contribution in order to achieve a wider and more complete reading of the phenomenon. It seeks to collect different types of data that provide richer information and credibility of the same when using both methods

From a qualitative perspective, a diagnosis will be made about the professionalization of the company, in order to explore and describe certain characteristics of it. Information will be collected through semi-structured interviews to later analyze the information that it throws

The quantitative method will also be used, since it is intended to measure the organizational climate. With this information we will work through surveys where the answers will have a numerical value. In this way, quantifiable data will be produced.

The intention of this research is to understand how is the organizational climate of this company taking into account its stage of professionalization, examine the usefulness of doing this research with this type of approach and see what phenomena are presented and how they can be related. So that it is useful for the company so that it can modify current practices to improve the current state.

INTRODUCCIÓN

Una empresa es familiar cuando la organización está bajo el control de la familia, ya sea porque poseen acciones, porque ocupan importantes puestos dentro de ella o ambas. (Leach,1993).

Dicho de otra manera, una empresa familiar es una familia que posee determinado negocio del cual es dueña, lo gestiona y maneja. (Press, 2011). De este modo, una persona puede ocupar roles simultáneos y pertenecer a más de un grupo, como así también, tener intereses de acuerdo a su rol de familiar, propietario y gestor. (Tagiuri y David, 1996)

Una de las maneras para manejar estos diferentes roles e intereses, es la profesionalización. Por el crecimiento y complejización que puede llegar a tener una empresa familiar, se hace necesario un proceso de cambio, que permita ajustar los requerimientos de una empresa en crecimiento a las exigencias del mercado y de sus clientes. Sin embargo, la mayoría de las veces, la mayor resistencia a profesionalizar la empresa, se encuentra en sus gerentes, fundadores. (Leach,1993)

. Es por esa falta de profesionalización que cuando se suman los problemas vinculares pocas sobreviven. Dicho esto, las empresas familiares son importantes generadoras de puestos de trabajos, no obstante, gran porcentaje de ellas, mueren al pasar en manos de la siguiente generación y uno de los motivos más mencionados por varios autores, es por la falta de profesionalización de sus miembros y procesos.

Sin embargo, no es tan sencillo, ya que la mayoría de las veces se cree que, para profesionalizar una empresa se deben despedir a los miembros familiares y contratar a otros miembros no familiares para lograr este objetivo. Una familia puede ser dueña de una empresa, dirigirla y ser profesional, ya que la profesionalización no depende de una clase o tipo de empresa sino de actitudes y modos de hacer de sus integrantes. (Davis,2010).

Se considera profesionalización a “un criterio inspirado en la planificación y el control del crecimiento, a través de la aplicación de métodos estratégicos de gestión”. (Leach, 1993, p.124)

Si bien una empresa, puede ir realizando acciones tendientes a estar cada vez más profesionalizada, el paso de una etapa a la otra, conlleva una crisis. Este proceso de crecimiento suele generar diferentes sentires y percepciones por parte de todos los

integrantes de una organización, ya que producen modificaciones en la estructura, sistemas, comunicación, decisiones, responsabilidades, liderazgo. Es un proceso difícil para todos los que conforman la empresa y especialmente para el dueño, ya que tiene la sensación que lo que antes funcionaba, ha dejado de hacerlo y esto conlleva sentimientos encontrados, pero especialmente temor al cambio y a lo desconocido.

En este sentido la profesionalización, es considerada uno de los problemas de las empresas familiares, pero también es una oportunidad para poder superar y paliar la crisis. Frente a los procesos de cambio ocurren inconvenientes en toda la organización. (Amat, 2002)

En este escenario, los protagonistas son las personas que forman parte de una empresa familiar y muchos de ellos, incluso, son familiares. Viven en un ambiente complejo y dinámico, lo cual genera, comportamientos diversos que influyen en el funcionamiento del sistema (familia, empresa). El resultado producto de los cambios, innovaciones, crecimiento, comportamientos y percepciones, etc, influye en el ambiente que se vive dentro de la organización. Conocer como es el clima organizacional en determinado momento en la vida de una empresa, proporciona una retroalimentación acerca de los procesos que afectan el comportamiento organizacional y permite desarrollar un plan de mejoramiento orientado al cambio de conducta y actitudes.

Para entender mejor qué es clima organizacional se tomará la definición de Chiavenato (1992, citado en García Ramírez, M.G y Ibarra Velázquez, L.A. 2012) quien indica que :

“El clima organizacional lo constituye el medio interno de una organización, la atmósfera que existe en cada organización, incluye diferentes aspectos de la situación que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, tecnología, políticas de la compañía, las metas operacionales, reglamentos internos (factores estructurales). Además de las actitudes, sistemas de valores, formas de comportamiento sociales que son sancionadas (factores sociales)”. Párr 5.

Teniendo en cuenta la peculiaridad de una empresa familiar, el medio interno, es decir, atmósfera de la empresa en un momento de progreso, cambio e innovación es que surge el siguiente interrogante: ¿Cómo afecta la etapa de profesionalización al clima organizacional de una empresa familiar?

El **objetivo general** de esta investigación es esclarecer la utilidad de evaluar clima organizacional de una empresa que atraviesa una etapa de profesionalización.

Los **objetivos específicos** son examinar el estado del proceso de profesionalización de una empresa familiar y analizar el medio interno de la empresa, a través de la medición del clima organizacional teniendo en cuenta las variables de Motivación, Información – Comunicación, Proceso de Control, Estructura, Responsabilidad y otras.

A continuación, estos aspectos se verán desarrollados y explicados a lo largo del recorrido de la presente tesina.

MARCO CONCEPTUAL

CAPÍTULO 1: EMPRESA FAMILIAR

IMPORTANCIA DE LA EMPRESA FAMILIAR

En Latinoamérica las empresas, constituyen el sistema vertebral económico, formando parte del sostén para la economía mundial, ya que más de la mitad de las empresas pequeñas y medianas son familiares, aportan un porcentaje importante de fuente de trabajo y son consideradas la forma más antigua de organización. (Lezama, 2010)

En este sentido, a nivel nacional, el sistema económico argentino es receptor de aportes de diversos actores sociales, uno de estos actores sociales, son las pymes de origen familiar (Spina, 2012). Como lo demuestra, la revista PYME (2015): “las PYMES familiares en la Argentina alcanzan al 90% del total, y de acuerdo con el Club Argentino de Negocios de Familia (CANF), mueven el 70% del empleo privado y generan el 68% del PBI” (p.1).

No obstante, la de las empresas familiares radica en que, muchas de ellas, no logran pasar a la tercera generación, por diversos problemas, generalmente, relacionados a la sucesión y problemas entre los familiares. (Echezárraga, 2010)

DEFINICIÓN DE EMPRESA FAMILIAR

Se considera que una empresa es familiar, cuando una organización está bajo el control de la familia, ya sea porque poseen acciones, porque ocupan importantes puestos dentro de ella, o ambas. (Leach, 1993).

Dicho de otra manera, una empresa familiar es una familia que posee determinado negocio del cual es dueña, lo gestiona y maneja. (Press, 2011). De este modo, una persona puede ocupar roles simultáneos y pertenecer a más de un grupo, como así también, tener intereses de acuerdo a su rol de familiar, propietario y gestor. (Tagiuri y David, 1992)

Tagiuri y Davis (1992) en su artículo On the Goals of Successful Family Companies, explican el modelo de los tres círculos, este es un clásico que permite

entender qué es y cómo funcionan los distintos roles de los familiares involucrados en una empresa familiar.

El estudio se centra en la importancia de comprender la dinámica que caracteriza a los miembros de una familia, ya que esta dinámica de alguna manera, interviene en la empresa familiar. El estudio toma a empresas controladas por familias, las cuales simultáneamente gestionan y son propietarias de la misma.

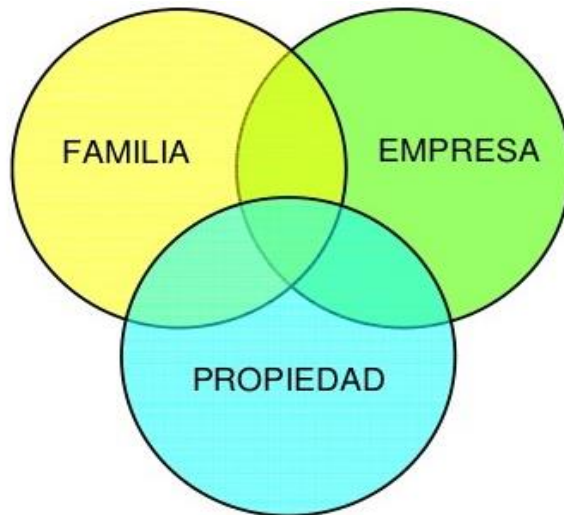


Figura 1. Modelo de los 3 círculos. Tagiuri y Davis 1992.

El fin del artículo es demostrar que cada empresa familiar tiene características peculiares por el interjuego que se desarrolla simultáneamente cuando una persona ejerce el rol o los roles de propietario, familiar y gestor. Se generan atributos únicos por el solapamiento de estas tres características y están relacionados con que se ocupan roles simultáneos, y también por otra parte, influye que exista una historia común de vida, una identidad compartida, el factor emocional, un conocimiento mutuo y el significado de la empresa familiar para cada miembro y compartido. La interacción de estas características puede traer grandes ventajas, así como también dificultades. Por este motivo y para salvaguardar a la empresa y familia, el desafío es manejar estos atributos para aprovechar de manera eficaz los aspectos positivos y tratar de minimizar los negativos.

Para resumir, entonces, existen tres aspectos en las definiciones que dan estos y otros autores. La primera característica es que las empresas familiares en sus inicios, comienzan siendo propiedad de la familia. Ya sea por razones de confianza o de desinterés

en su apertura hacia otros socios, en general poseen la mayoría o el total de la propiedad sobre la empresa. La segunda característica es que los familiares, ya sea el fundador, esposa o hijos ocupan cargos gerenciales en la empresa, que permiten dirigir el negocio. La tercera característica, se refiere al deseo de que la empresa perdure a lo largo del tiempo, como obra de importancia para su fundador. (Echezárraga, 2010)

EMPRESA FAMILIAR VERSUS EMPRESA NO FAMILIAR

A través del instituto de la empresa familiar de ADEN Business School, el Dr. Santiago Dodero (2014) realizó una investigación en trece países de Latinoamérica. Esta investigación le permitió distinguir características de las empresas familiares y diferenciarlas de las que no lo son. Las características de ambas son las siguientes:

EMPRESA NO FAMILIAR	EMPRESA LATINOAMERICANA FAMILIAR
<p>Accionista económico</p> <p>-Al existir muchos dueños o accionistas, debido a la fragmentación de la propiedad, ninguno es lo suficientemente fuerte como para influir personalmente. Si no está de acuerdo con su funcionamiento vende y pone su dinero en otra parte: la salida es muy fácil.</p>	<p>Accionista familiar</p> <p>-Pocos propietarios o accionistas, con voz e influencia y con una salida difícil de la propiedad. Una de las razones de éxito de los negocios familiares es esta concentración de la propiedad.</p>
<p>Sucesión</p> <p>-La sucesión se planifica según la etapa de vida de la organización y el ciclo de los negocios. Por lo tanto, es más factible la planificación que en las EF.</p> <p>-Las competencias de los CEO varían según la dinámica de los negocios del sector.</p> <p>-Designación del CEO o gerente general. La búsqueda del CEO se hace entre un número amplio de candidatos posibles.</p> <p>-Cambio del CEO. Cuando se considera que el CEO ha cumplido un ciclo, se lo reemplaza por otro, que puede provenir, incluso, de la competencia.</p> <p>-Cambios culturales. Los cambios del CEO pueden buscar cambios culturales cuando la nueva estrategia así lo aconseje.</p>	<p>Sucesión</p> <p>-La sucesión. Solo el 29% la ha preparado; el 37% no ha hecho nada y el 34% lo ha pensado, pero tampoco tomó decisiones al respecto. Es una de los temas de los que no se suele hablar. No existe, en general, conciencia de las consecuencias negativas que puede ocasionar esa omisión.</p> <p>-Solo el 14% tiene políticas definidas para el ingreso de los familiares.</p> <p>-Formación de los sucesores. Es realizada por el mismo fundador.</p> <p>-Designación del CEO suele ser un tema tabú y conflictivo cuando hay dos o más familiares interesados.</p> <p>-Continuidad cultural. En la EF la cultura de la empresa está influenciada por la de la familia, y tiende a permanecer estable.</p> <p>-A partir de la segunda generación es más común encontrar gerentes familiares que trabajen <i>fulltime</i> en la EF pero atienden, a la vez, negocios personales. Se cuestiona su compromiso.</p>

<p style="text-align: center;">Management</p> <p>-Directorio: clara definición de roles entre directores y gerentes.</p> <p>-La selección del management es realizada mediante procesos formales, de los que emergen los mejores.</p> <p>-Toma de decisiones más racionales, pero el proceso es lento y burocrático.</p> <p>-La comunicación es más formal, y se abordan todos los temas, conflictivos, etc., necesarios para la gestión.</p> <p>-La relación entre sus miembros está basada en vínculos profesionales y su crecimiento depende del desempeño de cada uno. La remuneración depende del desempeño.</p> <p>-El directorio: su misión es controlar la gestión de los gerentes y proteger los intereses de los accionistas, lo que constituye un costo para la empresa.</p> <p>-Las acciones constituyen un activo económico; la meta del management es satisfacer las expectativas económicas de los accionistas.</p> <p>-Evaluación del desempeño de la empresa a corto plazo: el directorio tiene que mantener contentos a los analistas que siguen la trayectoria de la empresa y cumplir sus expectativas. De no hacerlo, se arriesga en el mercado de capitales y financiero.</p> <p style="text-align: center;">- Existe un flujo permanente de información por necesidad de rendir cuentas a inversores y financistas.</p>	<p style="text-align: center;">Management</p> <p>-Directorio: confusión de roles entre directores y gerentes, por ser cargos ocupados, con frecuencia, por las mismas personas.</p> <p>-El management surge, en su mayor medida, de las familias accionistas, sin someterse a un proceso profesional de selección.</p> <p>-El líder empresario familiar suele transmitir una visión que entusiasma y compromete al resto de la familia. <i>Se logra un sentido de compromiso difícil de conseguir en las empresas no familiares.</i></p> <p>-Toma de decisiones rápida, aunque, con frecuencia, más por intuición que por análisis profundo. Fuerte influencia de las preferencias profesionales de los directivos familiares.</p> <p>-La comunicación es más informal, pero la misma relación afectiva genera barreras por temor a herir los sentimientos del otro (familiar). No suelen adoptarse procesos definidos para la comunicación y resolución de conflictos. Los problemas personales son de más difícil resolución. Por eso es que cuando los conflictos entre familiares aparecen pueden tener consecuencias muy negativas tanto para la familia como para la empresa.</p> <p>-La relación entre sus miembros está basada en vínculos afectivos, que generan confianza en la relación laboral. La continuidad en el cargo no está directamente relacionada con el desempeño.</p> <p>-El directorio: es muy común que se produzca una yuxtaposición de funciones del directorio relacionada con el desempeño.</p> <p>-Las acciones constituyen un activo afectivo; existe un componente emocional porque EF ha sido fundada por un miembro de la familia. Vender puede verse como una traición a la familia.</p> <p>-Evaluación de desempeño a largo plazo: el directorio no tiene que rendir cuentas a terceros. Esto permite entrar en negocios de más largo plazo.</p> <p>-La información es confidencial y cerrada. No siempre existe la cultura de rendir cuentas a accionistas minoritarios</p>
<p style="text-align: center;">Control</p> <p>-Estructura más burocrática, se priorizan los procesos de control interno.</p> <p>-Sistemas de gestión acordes al volumen de los negocios y complejidad de la organización.</p>	<p style="text-align: center;">Control</p> <p>-Controles más basados sobre empleados de confianza.</p> <p>-El fundador tiende a demorar la inversión en sistemas de gestión por no verla como necesarias. Una vez que la empresa crece lo suficiente y se produce una crisis de crecimiento, recién entonces se toma conciencia de hacer inversiones.</p>
<p style="text-align: center;">Estrategia empresarial</p> <p>-Crecimiento constante, por precisión de accionistas por mayor rentabilidad.</p>	<p style="text-align: center;">Estrategia empresarial</p> <p>-El crecimiento se apoya en la genialidad de uno o pocos familiares (fundadores, generalmente), qué</p>

<p>-Posición estratégica. La empresa busca agregar valor a través de alianzas, socios estratégicos, fusiones, etc.</p> <p>-El plan estratégico responde a los modelos académicos de las escuelas de negocios.</p> <p>-Las decisiones estratégicas las tiene que aprobar el directorio.</p>	<p>además de su visión de los negocios ponen pasión en lo que hacen.</p> <p>-La estrategia de la empresa está influenciada por los intereses, filosofía y cultura de la familia empresaria.</p> <p>-Resistencia a tener socios no familiares a quienes tener que rendirles cuentas.</p> <p>-Recursos. la empresa tiene la capacidad de actuar más rápidamente en épocas de crisis. Esto permite crecer aún en estos momentos.</p> <p>-Plan estratégico surge de la visión intuitiva del fundador: implementa estrategias transgresoras para los modelos académicos de las escuelas tradicionales de negocios.</p> <p>-En la etapa del fundador la estrategia, la decide él mismo.</p>
--	--

Figura 2. Diferencias entre las empresas no familiares y las familiares.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE UNA EMPRESA FAMILIAR

Se describen las desventajas y ventajas desde dos autores.

Desventajas según Press (2014):

- Los puestos de mandos superiores son ocupados teniendo en cuenta la familiaridad y no las necesidades de la empresa.
- Se tienden a mezclar temas y conflictos relacionados a la empresa/familia. Se confunden los sentimientos relacionados a ambos sistemas, esto se ve reflejado en la comunicación y relación entre los integrantes de la familia/empresa.
- El sueldo de los familiares se establece según las necesidades y no las responsabilidades y puestos que se ejercen.
- El ingreso de la generación siguiente a la del fundador, es de manera relajada, sin haber sentido la presión de la competencia o la presión de desarrollar estrategias y negocios. Esto resulta en una falta de conocimiento sobre cómo se maneja el mundo de los negocios.
- A los hijos del fundador se le tiene un especial respeto, por ser el hijo del jefe, no por sus capacidades personales o profesionales.
- No se cuestiona lo que el fundador dice. Esto se ve en los adultos (hijos del fundador) que generalmente son personas dubitativas porque siempre han dependido de lo que su padre y fundador dice.

- El tema de la sucesión suele ser postergado, por varias razones. La primera se relaciona a la idea de vejez y de muerte. La segunda a un cese de las actividades que antes fueron una de las principales de la vida del fundador y ahora tiene que ceder el lugar y la actividad a otro. El tercer motivo la resistencia a delegar responsabilidades y funciones.
- El liderazgo suele extenderse por un largo tiempo. Generalmente en las empresas familiares los puestos más altos estén ocupados por familiares y éstos suelen ser los líderes, a pesar de los cambios que exija el crecimiento de la empresa y el entorno competitivo.
- Dificultad para manejar los problemas. Los padres encuentran dificultades para manejar los problemas que puedan tener los hijos, y estos al ser hijos del jefe, abusan de esta posición para mantener su puesto. Esto perjudica a los otros empleados, que son testigos fieles de lo que sucede en la empresa, perjudicando su predisposición al trabajo.
- Los puestos directivos al estar ocupados por los familiares, se hace difícil atraer gente capacitada y que tenga talento, ya que no pueden hacer carrera dentro de la empresa.
- Resistencia a la incorporación de socios no familiares.

Ventajas según Press (2014):

- Unión de los miembros de la familia empresaria. El autor plantea que, más allá de que puedan existir diferencias entre unos y otros integrantes, prevalece la unión y esto permite afrontar mejor los factores de amenazas externas.
- Confianza por parte de los clientes y proveedores.
- Los empleados que trabajan en la empresa familiar tienen un sentimiento de lealtad y pertenencia mayor que en una empresa no familiar.
- Tendencia por parte de los integrantes a que el proyecto siga en pie.
- El capital de la empresa puede ser utilizado por la familia y viceversa.
- Se puede tener una perspectiva a futuro de los negocios.

Para Echezárraga (2010) la empresa familiar tiene **ventajas** que no se dan en la empresa no familiar y son las siguientes:

- Perspectiva a futuro de los negocios
- Hay un mayor acuerdo en los objetivos entre las personas que manejan el negocio.
- Hay menor burocracia para la resolución de determinados temas.
- Las costumbres, modos de vida dentro de la empresa suelen ser más fuertes.
- Mayor esfuerzo, empeño en realizar las tareas de la empresa, mayor motivación y menor rotación de puestos directivos.
- Al manejar la empresa los familiares no tienen que pagar el costo alto de tener gerencias especializadas.

El autor también plantea que las empresas familiares son conocidas por las **dificultades** que suelen presentarse entre los distintos integrantes. Menciona:

- Predomina la intuición, no hay organización.
- Mayor cautela con los empleados no familiares.
- Negación ante propuestas para profesionalizar y cambios en general.
- Administración conjunta de los familiares que gobiernan la empresa. Esto suele traer dificultades ya que probablemente no todos los que administren sean capaces para hacerlo.
- El dinero que genera la empresa, generalmente se invierte de manera inadecuada.
- Límite para la planeación y dirección de la empresa.

ETAPAS Y CRISIS DE LA EMPRESA FAMILIAR

Greiner en 1972 escribe “Evolution and revolution as organizations grow” describiendo las etapas de crecimiento con sus respectivas crisis. A partir de este libro, la

Cátedra de Psicología Laboral de la Universidad del Aconcagua formula el siguiente documento (2011):

Toda empresa familiar pasa por un proceso de desarrollo y en términos generales ha de pasar de una situación de supervivencia y ser capaz de seguir desarrollándose. La empresa familiar tiene un ciclo vital de acuerdo a las circunstancias de su desarrollo y a los cambios del entorno.

Cada etapa guarda relación con la anterior y está compuesta por una crisis propia que da origen a la etapa siguiente, y además un estilo de dirección, que se adecue a ella y caracterice cada momento por el cual transita.

Las etapas son las siguientes:

1. Etapa De Creatividad:

Esta es la primera etapa en la vida de una empresa familiar, se destaca por la energía y esfuerzo que invierten los integrantes de la familia involucrados en su creación, especialmente por su fundador.

Este es un período en donde su fundador deja de lado la comodidad que puede llegar a brindarle un trabajo siendo empleado y se arriesga en este camino de ser el creador de una empresa, esto significa asumir los peligros que se puedan presentar y una dosis muy importante de trabajo y esfuerzo.

Hasta este punto no hay, aún, una organización precisa, ni una estrategia de trabajo. Se cree en la capacidad de los miembros que conforman la empresa, en la energía y entusiasmo de sus líderes para conformar esta organización.

En esta etapa encontramos el estilo de **dirección tipo “emprendedor”**. Aquí el énfasis está puesto en la creación de lo que se desea comercializar y el mercado en donde se coloca dicho producto, esto requiere de todo el esfuerzo de su fundador, en quien está concentrada la autoridad y el control del negocio. Con el pasar del tiempo y a medida que crece la empresa esta organización informal y precaria necesita evolucionar y ordenarse, el fundador ya no puede solo, necesita compartir las responsabilidades y toma de decisiones.

Es aquí donde surge la “**crisis de liderazgo o del esquema paternalista**”. Ha llegado un punto en el crecimiento de la empresa en donde esta comienza a adquirir características que le son propias. También se hace necesario incorporar personal calificado ya que se ha complejizado su funcionamiento y es necesario que se forme un criterio para la dirección de la empresa, una estrategia que guíe el funcionamiento de la misma y así poder cumplir con sus objetivos. El fundador sigue en la dirección de la organización, pero es necesario que lo acompañen gerentes capacitados.

2. Etapas de la Dirección u Organización Formal:

En esta etapa la empresa ha logrado un crecimiento en donde es necesario que los puestos de trabajo tengan roles definidos y las personas que los ocupen sean capaces. De esta manera aparecen jerarquías, puestos de trabajos y trabajadores especializados. La organización va evolucionando y complejizando.

Es necesario gerentes que sepan desenvolverse en sus funciones con eficacia ya que esta etapa se caracteriza por la productividad y el uso de recursos. Estos gerentes deben saber cómo manejar los recursos de diferentes tipos (material, humano) para lograr un crecimiento en la productividad y mejoras constantemente.

En esta etapa encontramos un estilo tipo “directivo”. El fundador advierte la necesidad de incorporar mandos medios a su estructura, las ordenes que él desea hacer llegar a los niveles inferiores, ahora pasa por estos mandos medios. La comunicación se hace más formal e impersonal.

En esta etapa surge “la crisis de autonomía”. Esta se caracteriza por la necesidad de los funcionarios intermedios en adquirir cierta autoridad para tomar decisiones y luego rendirles cuentas al fundador de lo que se ha hecho. De esta manera, los empleados, deben adaptarse a esta nueva estructura de mandos medios y al nuevo funcionamiento.

Como resultado muchas empresas se encuentran en severas dificultades en este periodo revolucionario.

3. Etapas de la Delegación:

Se abren nuevas sucursales, es necesaria la descentralización en cuanto a la responsabilidad y autonomía dada la expansión de la empresa. Con el tiempo estas nuevas sucursales se separan de la filial principal y van adquiriendo independencia, la casa central solo emite directivas generales.

En esta etapa surge la “crisis del control”. En este momento a los fundadores y quienes se encuentran en la alta gerencia los domina el sentir de que el control de la totalidad de la empresa ya no está en sus manos. Los gerentes de cada sucursal administran su trabajo, sin coordinarlo con el resto de la empresa, ya que en este punto han adquirido mayor autonomía.

De todos modos, la descentralización tiene un límite y da lugar a una organización de tipo “holding”.

4. Etapa de la Coordinación:

Está caracterizada por generar una institución tipo holding. Desde la casa central se coordinan las distintas partes de la organización, regida por una planificación hecha con anterioridad para lograr los objetivos propuestos. Las operaciones y tareas diarias no dependen de la central, pero si existe un programa de control para la empresa.

En esta etapa surge **“la crisis de la burocracia”**. Estos programas de control son demasiados rigurosos, entonces suele ser más importante el papeleo que la misma solución del problema. Esta crisis se supera con un trabajo en equipo eficiente, bajando los controles, para de esta manera, hacer más factible y rápida la solución de los inconvenientes.

5. Etapa de la Colaboración:

Se logra en esta etapa un trabajo colaborativo que comprende todos los sectores de la empresa para poder hacerle frente a la burocracia. En este sentido se hace necesaria una mayor creatividad y espontaneidad en la dirección de la empresa, el control formal se debe reemplazar por nuevas ideas y el intercambio de las mismas entre las personas que dirigen la empresa.

En esta etapa se requiere gran capacitación para trabajar en equipos y suele surgir aquí, “**la crisis de saturación psicológica**”. Se produce cansancio emocional y físico por la intensidad del trabajo en equipo y la presión de las nuevas soluciones.

Las etapas señaladas no responden a un cronograma fijo ni son tan claras en su sucesión temporal, pero pueden tomarse como un mapa aproximativo general, a estas crisis se le suman otras, como las que provoca la incorporación de nuevas generaciones o la elección del sucesor.

En conclusión, una empresa familiar, si bien, puede tener características y etapas que pueden llegar a ser comunes en todas. Es visible, también, una particularidad dada por el interjuego de roles entre dueño, familiar y gestor, por las características que pueda presentar y por la etapa que está atravesando.

CAPÍTULO 2: CLIMA ORGANIZACIONAL

DEFINICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional es una realidad que se vive dentro de la empresa, como tal, se ve influida por todo lo que sucede en la organización y modifica por lo tanto al mismo entorno.

“La importancia del concepto de clima estriba en que es una realidad psicosocial, que se convierte en un fenómeno contextual de influencia, configurándose como una variable moduladora entre las estructuras y los procesos de la organización y los comportamientos individuales” (Gestoso, 2000, p 166).

Como resultado de este intercambio e influencia ente los procesos, las personas y estructuras, se generan percepciones compuestas de sentires y actuares en los miembros de la organización. De manera que se configura una atmósfera psicológica y social que caracteriza al ambiente de trabajo.

En el caso de una empresa familiar, los protagonistas son las personas que forman parte de ésta y muchos de ellos, incluso, son familiares. Viven en un ambiente complejo y dinámico, lo cual genera, comportamientos diversos que influyen en el funcionamiento del sistema (familia, empresa). El resultado, producto de los cambios, innovaciones, crecimiento, comportamientos y percepciones, etc, influye en el ambiente que se vive dentro de la organización. Conocer como es el clima organizacional en determinado momento en la vida de una empresa, proporciona una retroalimentación acerca de los procesos que afectan el comportamiento organizacional y permite desarrollar un plan de mejoramiento orientado al cambio de conducta y actitudes.

Para entender mejor qué es clima organizacional se tomará la definición de Chiavenato (1992, citado en García Ramirez, M.G y Ibarra Velázquez, L.A. 2012) quien indica que :

“El clima organizacional lo constituye el medio interno de una organización, la atmósfera que existe en cada organización, incluye diferentes aspectos de la situación que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, tecnología,

políticas de la compañía, las metas operacionales, reglamentos internos (factores estructurales). Además de las actitudes, sistemas de valores, formas de comportamiento sociales que son sancionadas (factores sociales)”. (Párr. 5)

Por otro lado, está la definición de Martínez (2013), quien afirma que: “El clima organizacional es un estado general de cómo se sienten las personas, el cual está influenciado de manera determinante por los factores que afectan a la motivación, tales como las relaciones interpersonales, el reconocimiento, las posibilidades de desarrollo, la remuneración, ambientes de trabajo y todos aquellos que constituyen las necesidades que las personas buscan satisfacer dentro de una organización”. (p. 73)

Es decir, es una construcción subjetiva de cada persona que se va desarrollando en la organización a través del tiempo, de acuerdo a la interacción de diferentes factores que se dan entre la empresa y las personas que trabajan en ella. De acuerdo a cuál sea su percepción sobre distintos aspectos de la empresa, genera una manera específica de comportarse.

GESTIONES DEL CLIMA

Según Martínez (2013), la gestión del clima son las acciones que realizan las organizaciones para generar las circunstancias óptimas para generar el mejor clima que sea posible.

Para realizar acciones tendientes a mejorar el clima es necesario tener en cuenta que:

- El clima en su mayoría, depende de los gerentes o personas que estén a cargo de dirigir a otras personas.
- Debe existir algún sector de la organización que sea la responsable de gestionar las acciones determinadas para gestionar el clima.
- El plan que se pretenda ejecutar tiene que ser aprobado por los directores de la empresa.

- Todo plan de gestión de clima debe ir en concordancia con las políticas de la organización.

De acuerdo a esta información, según Martínez, es importante realizar un diagnóstico para luego llevar a cabo con éxito la gestión del clima.

DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Con el diagnostico se indaga sobre las percepciones que tienen las personas que están en la organización y sobre qué es lo que les afecta y en qué medida, de esta manera se obtiene información necesaria que le permite a la organización saber cuáles son las características que tienen a favor y que deberían modificar según la percepción de sus integrantes. Con percepción, se quiere decir que cada persona ve la realidad según su propio criterio o sentir, y de esta manera cada persona tiene su propio sentir en referencia a la organización.

De nada les sirve a sus integrantes que solamente se tomen cuestionarios y no se modifiquen los aspectos negativos, es por eso que cuando se realizan estas prácticas las personas esperan acciones de mejora, es decir, una devolución y por consiguiente un cambio de estas prácticas. Es por esto, que el clima organizacional depende, de quienes tengan a cargo personas y puedan realizar cambios en las practicas o en lo que necesiten estos empleados.

Un diagnóstico realizado de manera continua permite obtener ventajas que suponen elaborar un sistema de obtención de información. Esta información permite tomar conocimiento de la relación entre la empresa con sus empleados de esta manera con la toma de las encuestas los trabajadores se los incluye a los trabajadores, es una forma de participación dentro de la organización, más allá de la tarea misma que realicen. (Gestoso, 2000)

TIPOS DE CLIMA

Rensis Likert (1965 (1965, citado por Brunet, 1987) indica que en la percepción del clima de una organización influyen variables, tales como la estructura de la organización, su administración, sus reglas y normas, la toma de decisiones. Estas son variables causales. Otro tipo de variables son intervinientes y en ellas se incluyen la motivación, las actitudes, la comunicación.

Finalmente, Likert indica que las variables finales son dependientes de las dos anteriores y se refieren a los resultados obtenidos por la organización. En ellas, se incluyen la productividad, las ganancias y las pérdidas logradas por la organización.

Estos tres tipos de variables influyen en la percepción del clima, por parte de los miembros de la organización.

Para Likert es importante que se trate de la percepción del clima, más que del clima en sí, porque sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una pretendida situación objetiva.

A partir de diferentes configuraciones de variables, Likert llega a tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular. Estos son:

Sistema I, Autoritario: el fundador en este sistema tiene centralizada la toma de decisiones y responsabilidad, no hay confianza en sus empleados o colaboradores. Prevalece un clima de miedo por parte de los empleados por recibir castigo o amenazas. La comunicación es solo para dar directivas e instrucciones, pero es escaso el dialogo entre los superiores con los subordinados.

Sistema II, Autoritario Paternalista: en ese sistema se ha logrado descentralizar un poco la toma de decisiones, la mayoría se sigue tomando en los niveles superiores y solo algunas están en las manos de los niveles inferiores. Para mantener motivados a los trabajadores se utilizan métodos basados en las recompensas y los castigos. El tipo de vinculación entre jefe-trabajador es de tipo paternalista, en donde los fundadores tienen todo el poder, pero otorgan permisos, facilidades a sus subordinados.

Para los trabajadores predomina un clima seguro pero estructurado en donde sus necesidades de tipo social están cubiertas, siempre y cuando se tenga en cuenta como es el mecanismo de poder que desciende desde la cumbre. El tipo de relación es de confianza desde los jefes hacia los subordinados y desde estos hacia los jefes, es de dependencia.

Sistema III, Consultivo: predomina un clima de confianza y los mandos medios tiene responsabilidades y mayor capacidad para tomar las decisiones, ya no está centralizado totalmente en la cúspide. La jerarquía sigue existiendo, pero el control y decisiones es transferido a los niveles inferiores.

Se utiliza el sistema de recompensa, pero los castigos son escasos y en determinada oportunidad. Se satisfacen las necesidades de prestigio y estima. Se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar.

Sistema IV Participativo: las decisiones ya no se encuentran centralizadas en los superiores, sino que distribuido por la organización. Esto genera que los trabajadores se comprometan con su trabajo y se motiven a través de la participación, el establecimiento de objetivos y el progreso en las formas de trabajo. La participación es dinámica y entre todos los sectores, tanto verticales como horizontales. Los empleados y la dirección forman un equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica.

Este tipo de sistema es el que se está tratando de llevar a cabo en varias organizaciones, pero aún están firmemente arraigados patrones equivalentes al sistema I y II, mencionados por Likert.

DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente

conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones. (Sandoval, 2004)

A continuación, se hace mención a las dimensiones que, a lo largo de la historia, diferentes autores han tomado cuando hablan de clima organizacional.

Likert (1967), citado en (Sandoval, 2004) mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

1. Los métodos de mando. La manera en que los superiores utilizan su liderazgo para con sus empleados
2. Las características de las fuerzas motivacionales. Los procesos que se utilizan para lograr que los empleados se encuentren motivados y de esta manera también, responder a sus necesidades.
3. Las características de los procesos de comunicación. Se refiere a como es la comunicación en la empresa.
4. Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
5. Las características de los procesos de toma de decisiones.
6. Las características de los procesos de planificación. La manera en que se establecen los objetivos y como llevarlos a cabo.
7. Las características de los procesos de control. El ejercicio del control y como se distribuye.
8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. Las capacitaciones y procesos para cumplir los objetivos.

Más adelante, Litwin y Stringer (1968) citado en (Sandoval, 2004) resaltan que el clima organizacional depende de seis dimensiones:

1. Estructura. Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.

2. Responsabilidad individual. Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.

3. Remuneración. Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.

4. Riesgos y toma de decisiones. Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.

5. Apoyo. Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.

6. Tolerancia al conflicto. Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones. (pág. 85)

Pritchard y Karasick (1973) citado en (Sandoval, 2004) desarrollaron un instrumento de medida de clima que estuviera compuesto por once dimensiones:

1. Autonomía. Es la libertad que pueda tener el trabajador para tomar decisiones y poder solucionar inconvenientes.

2. Conflicto y cooperación. Como se relacionan cuando hay un conflicto, el nivel de cooperación tanto de los compañeros como de los superiores.

3. Relaciones sociales. El tipo de relación que se establece entre los trabajadores.

4. Estructura. Como influyen las consignas, estructura misma de la empresa a la hora de trabajar y cumplir los objetivos.

5. Remuneración.

6. Rendimiento. Es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.

7. Motivación. Aspectos motivantes de la organización.

8. Estatus. Como se juegan las relaciones con respecto a la jerarquía entre superiores y subordinados.

9. Flexibilidad e innovación.

10. Centralización de la toma de decisiones. Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.

11. Apoyo. Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

Teniendo en cuenta el recorrido por diferentes autores sobre las dimensiones que han tenido en cuenta para diagnosticar el clima organizacional, y la información obtenida durante el cursado de la carrera, Baldinelli (2016) enumera a continuación 22 variables que engloban la mayoría de los autores:

1. Motivación: Se refiere a la voluntad del personal para hacer por alcanzar las metas de la organización, condicionados por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal. Identifica los valores por los cuales los empleados están interesados hacia las tareas que realizan.

2. Flexibilidad: se refiere al grado en que los individuos perciben restricciones o maleabilidad en la organización, es decir, hasta qué punto las reglas, políticas, procedimientos o prácticas son innecesarias o interfieren con la ejecución del trabajo. También refleja la medida en que se aceptan nuevas ideas.

3. Establecimiento de Objetivos: Mide el nivel de participación de los trabajadores en la definición de metas y la aceptación de las mismos.

4. Comunicación: Permite conocer el funcionamiento de los diferentes sistemas de comunicación interna de la empresa y la operatividad de los mismos.

5. Proceso de Control: Identifica los sistemas de supervisión y control.

6. Estándares: Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones, que ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.

7. Responsabilidad: grado en que las personas perciben que se les delega autoridad y pueden desempeñar sus trabajos sin tener que consultar constantemente al supervisor y en la medida en que sienten que la responsabilidad del resultado está en ellos.

8. Recompensa: Corresponde a la percepción de los trabajadores sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Puede relacionarse también con el reconocimiento que perciben los empleados tanto a nivel individual como social, no sólo en el aspecto económico, sino en lo que respecta a su buen desempeño.

9. Desafío: Corresponde al sentimiento que tienen los empleados de la organización acerca de los desafíos que le impone su trabajo.

10. Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales, tanto entre pares, como entre jefes y subordinados.

11. Cooperación: Mide el sentimiento de los empleados sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros miembros del grupo.

12. Conflictos: Es el grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

13. Identidad: Es el sentimiento de pertenencia a la organización, en general. Es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

14. Liderazgo: Mide la opinión de los trabajadores en cuanto a la calidad de sus supervisores, directores o guías para relacionarse con sus colaboradores o subordinados.

15. Estructura Organizacional: Es el conocimiento que los empleados tienen sobre toda la organización de la empresa, en cuanto al tamaño, cantidad de reglas, estilos de dirección, políticas, procedimientos, beneficios, forma de evaluar el desempeño individual. También en la medida en que la organización pone énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

16. Ambiente Físico: Es la percepción que tienen los empleados del espacio físico en el que desarrollan sus tareas, tales como: la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, etc.

17. Recursos Materiales: Identifica la satisfacción en cuanto al material que la empresa proporciona para desarrollar el trabajo.

18. Satisfacción en el trabajo: Mide el grado de satisfacción personal de los empleados sobre el trabajo que realizan y sobre la organización en general.

19. Capacitación para el desempeño: Identifica el grado de capacitación que los trabajadores han recibido por parte de la empresa para desarrollar mejor sus funciones, habilidades.

20. Salario y Gratificaciones: Mide el nivel de conformidad de los miembros de la organización en cuanto al salario que perciben.

21. Percepción e imagen del Organismo: mide la opinión del personal en cuanto a la calidad de servicios, posición ante la sociedad, prestigio, aspectos éticos de la organización, etc.

22. Igualdad: mide la opinión del personal acerca de que si todos los miembros de la empresa son tratados con criterios justos.

VALOR DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Una gestión adecuada según Gestoso (2000) permite desarrollar el logro de los objetivos y metas que se propone la organización y por lo tanto esto genera un rendimiento eficaz y positivo, también y no menos importante, una gestión adecuada mantiene un nivel de satisfacción laboral, en donde los trabajadores se sienten a gusto con la organización misma. Para esto es importante contar con un sistema que brinde información sobre:

- Las conductas que desarrollan los miembros hacia las tareas que deben realizar y la apreciación que tienen sobre la organización y sus políticas.

- Desacuerdos, dificultades que afectan las tareas diarias de los trabajadores
- La capacidad de desarrollar un programa para plantear nuevos desafíos y prever posibles conflictos.

Un estudio del clima organizacional permite obtener información valiosa para tomar conciencia de cómo se encuentra el medio interno de la organización. Más detalladamente, Gestoso (2000) menciona que poner en valor el clima organizacional permite dar cuenta de:

- La obtención de información sobre las reacciones, disposiciones y valoraciones de los miembros en relación con diversas variables que intervienen en la organización (supervisión, metodologías, estructura, etc.).
- Poder disponer de información sobre las condiciones laborales.
- Incentivar la participación en las diversas actividades del sistema.
- Potenciar los mecanismos de comunicación y relación.
- Obtener una visión integradora de la organización. Así pues, la valoración del clima organizacional es vital para la organización porque supone una gestión activa que posibilita:
- Prevención de planes ante los cambios y las dificultades.
- Permite la planificación y desarrollo de actuaciones que facilitan el desarrollo de la organización.
- Determina procesos de resolución de problemas.
- Permite una gestión adecuada de los miembros con relación a la satisfacción laboral de las necesidades y expectativas. (p. 170)

Como se puede observar, el diagnóstico del clima organizacional es una herramienta que puede traer beneficios para el desarrollo de la organización, ya que, por medio del estudio del mismo, se cuenta con información para modificar prácticas y gestiones de parte de la organización para con sus empleados.

CLIMA ORGANIZACIONAL TÓXICO

Un buen ambiente laboral es la clave para que la organización alcance la productividad deseada, además, los empleados se sienten a gusto y motivados a trabajar en esa organización por lo que se dan relaciones sanas entre las personas y para con la empresa, pudiendo desarrollar las tareas de la mejor manera posible pero también sintiéndose a gusto con la misma y con la organización en general.

Las consecuencias de un clima organizacional tóxico influyen sobre tres elementos claves en la organización:

- Uno de ellos es el individuo mismo. Las consecuencias que puede tener sobre el individuo puede variar desde un sentimiento de incomodidad dentro de la organización, de no motivación, hasta un cuadro de estrés tan intenso que lo lleve al individuo a tomar largos periodos de licencia o cambiar de empleo. (Olaz, 2013)

Por otra parte, Schneider (1975, citado en Gestoso 2000) menciona la influencia de la personalidad sobre el clima organizacional, cada persona según sus cogniciones y forma de adaptación, se ajustará en menor o mayor medida a la organización en la cual se encuentra trabajando. De la misma manera, Peiró (1986, citado en Gestoso 2000) se refiere también a la importancia de la percepción a la hora de percibir el clima organizacional y en la relación re estos dos factores que se retroalimentan continuamente.

Es así, que la situación puede agravarse de tal manera que el sujeto comienza a padecer cuadros más graves como depresión, cuadros psicóticos. El medio que lo rodea ha contribuido a la aparición de estas patologías, como así también, el individuo influye en dicho ambiente con sus padecimientos y contribuye con dichos padecimientos y, por ende, comportamientos a la toxicidad del clima organizacional. (Olaz, 2013)

- El otro elemento a tener en cuenta son los grupos, cuando el comportamiento que caracteriza a los grupos tienen conductas de

victimismo, holganza, desconfianza, chismeríos, faltas de respeto, agresividad, es muy probable que el clima organizacional no sea de lo más óptimo para él un trabajo en donde se beneficie tanto la organización como el empleado. Estas actitudes, además de afectar al entorno y de crear condiciones poco agradables para trabajar, afectan a la productividad del trabajo, y consecuentemente a la capacidad del trabajo grupal, esto influye en El desarrollo personal y profesional de la persona de manera negativa ya que no funciona el trabajo grupal y por lo tanto tampoco se cumplen de manera eficaz los objetivos deseados. (Olaz, 2013)

- El último elemento en relación con un clima organizacional tóxico, es la organización misma como una estructura que contempla el trabajo en equipo y las personas. Es decir, desde una mirada más macro, este clima tóxico afecta a toda la estructura, no sólo a un sector, de esta manera, perturba el desempeño y convivencia del individuo en ese trabajo, haciéndole su paso por esta muy dificultoso. (Olaz,2013)

En resumen, el clima organizacional provee información valiosa para todas las personas que conforman la empresa y que trabajan en ella. De manera que si hay alguna practica que ocasione un clima en donde el trabajo signifique un malestar para el trabajador y consecuentemente no se cumplan con los objetivos de la empresa, estas dimensiones se cambien para mejorar las prácticas y lograr un estar en el trabajo de mayor calidad. Como se observó son muchas las dimensiones que evalúa el clima organizacional y se tiene que tener en cuenta cada una individualmente, así como el interjuego para diagnosticar como es el clima organizacional total de la empresa. Esta lectura permite visualizar si se está frente a un clima tóxico o no.

CAPÍTULO 3: PROFESIONALIZACION DE LA EMPRESA FAMILIAR

DEFINICIÓN DE PROFESIONALIZACIÓN

A lo largo de la bibliografía consultada es escasa la información que trata y describe cómo es el proceso de profesionalización en una empresa familiar, más bien, hay amplia información sobre las características de las empresas familiares y el momento evolutivo por el que atraviesan, describiendo sus etapas y crisis. En este sentido, surge el interrogativo de cómo será el proceso de profesionalización de una empresa familiar, cómo es su clima organizacional en este proceso y si hay una utilidad en saber cómo es el clima organización para poder mejorar este proceso de profesionalización.

Por otra parte, no se puede dejar de lado que dentro de la misma organización conviven integrantes de la familia y que como vimos en el capítulo anterior, se dan un interjuego interesante entre diferentes roles y que, por lo tanto, en muchas oportunidades los problemas surgen y se trasladan al hogar o desde el mismo a la empresa. Aquí es en donde la profesionalización comienza a tener un papel importante en la dinámica empresarial, como un factor regulador de los vínculos.

En este sentido Castilla (2013) propone que, para el crecimiento y equilibrio entre el manejo de la empresa y la dinámica familiar, se utiliza entre otros métodos, la profesionalización. Esta implica como mínimo lograr una metodología de trabajo, elaborando una planificación, orientación hacia los objetivos de trabajo, dotación de personal adecuado para cada puesto, capacitaciones, control, así como también es de igual importancia aportar a la motivación de las personas y de esta manera obtener una fuerza laboral talentosa capaz de cumplir objetivos.

Comenzar el proceso de profesionalización, no es tan sencillo, la mayoría de las veces se cree que, para profesionalizar una empresa se deben despedir a los miembros familiares y contratar a otros miembros no familiares para lograr este objetivo. Una familia puede ser dueña de una empresa, dirigirla y ser profesional, ya que la profesionalización no depende de una clase o tipo de empresa sino de actitudes y modos de hacer de sus integrantes. (Davis,2010).

Se considera profesionalización a “un criterio inspirado en la planificación y el control del crecimiento, a través de la aplicación de métodos estratégicos de gestión”. (Leach, 1993, p.124)

Generalmente, predomina la idea de que una empresa familiar es profesional cuando los puestos estratégicos están ocupados por profesionales más que por familiares. En realidad, lejos está de ser de esta manera ya que no tiene que ver con quien es esa persona, sino en cómo dirige la empresa familiar.

Una gestión en donde predomine un análisis estratégico antes de la toma de decisiones, en donde se propongan estrategias para alcanzar objetivos y sean conocidas por todos, puestos y jerarquías definidas, etc., se puede decir que es una gestión que tiende a la profesionalización. Aquí, la intuición se deja de lado para dar paso a una estrategia y forma de hacer de acuerdo a procedimientos y a un funcionamiento más analítico. (Gimeno, 2015)

Por otro lado, “La profesionalización es un proceso de transformación gradual que implica un cambio de mentalidad en cada uno de los elementos de la organización”. (Belauteguigoitia, 2013, pág. 136)

Uno de las decisiones más difíciles de tomar para los dueños de una empresa familiar es modificar la forma en que se venía actuando y haciendo en la empresa. Se debe adecuar a una forma distinta, que responda a los requerimientos de la empresa dado por el crecimiento y exigencias externas. Debido al proceso de crecimiento y complejización que se puede dar en una empresa familiar, se hace necesario un proceso de cambio, que permita ajustar los requerimientos de una empresa en crecimiento a las exigencias del mercado y de sus clientes. Sin embargo, la mayoría de las veces, la mayor resistencia a profesionalizar la empresa, se encuentra en sus gerentes, fundadores. (Leach,1993)

INDICADORES DE PROFESIONALIZACIÓN

Autores han tratado de explicar los indicadores que para ellos son necesarios modificar y mejorar para llegar a un estado de desarrollo distinto del que se venía gestando. A continuación,

se desarrolla los diferentes indicadores que para cada autor es necesario tener en cuenta al momento de profesionalizar la empresa familiar.

Para entender los indicadores que componen la profesionalización se tiene en cuenta los siguientes indicadores (Press, 2014).

A) Las personas

Las personas que ocupen los puestos de trabajo tienen que estar capacitadas para las funciones que van a desarrollar. un factor que perjudica a la profesionalización es que se considera a la capacitación como un gasto y no como una inversión.

Además, la mayoría de las veces la selección de personal se hace en base a urgencias y no realizando la selección teniendo en cuenta las características del puesto con las características del trabajador.

Por consiguiente, se pone en riesgo la calidad del trabajo, lo cual genera que el dueño esté más implicado en las tareas, esto incide ya que en una empresa profesionalizada el dueño tiene la capacidad de delegar responsabilidad en sus colaboradores, si no es así se corre el riesgo de que el fundador pierda la perspectiva sobre el estado actual de la empresa.

B) Los procesos de gestión

Una empresa profesionalizada se caracteriza por tener un desarrollo equilibrado en todas sus áreas, lo que se pretende es que los sectores trabajen en conjunto con una mayor integración y no que cada sector trabaje en islas. Para esto es necesario una buena comunicación interpersonal e institucional.

Los puestos, roles y tareas así como las funciones y responsabilidades que derivan de cada puesto deben estar definidas, lo que supone que dos personas no desarrollen la misma actividad.

Las buenas prácticas en la gestión también comprenden el, el tener una estrategia que guíe la dirección de la empresa, objetivos precisos y compartidos, disponer de un soporte económico para hacer crecer la organización y no sólo tener que trabajar para sostenerla.

Dentro de este punto también, es conveniente mencionar que para las empresas es necesario contar con un adecuado asesoramiento legal, ya que deben enfrentar problemas de esta índole también.

Por otro lado, otras caracterizaciones de los indicadores relativos a la profesionalización (Huepe Llanos, Pastes y Valenzuela, 2010).

A) Factores relativos a la cultura:

Las relaciones armónicas son esenciales y un factor crítico, debido a que los acontecimientos familiares tienen una importante repercusión en la empresa y viceversa. Es por esto que relaciones armónicas en el hogar dan lugar a mejores relaciones y entendimiento en el ámbito laboral.

También es importante tener buena comunicación, en donde se pueda expresar elogios, descontentos, críticas de una manera constructiva y se escuchen atentamente, dando lugar a la palabra del otro.

B) Formación de los sucesores:

El objetivo es transmitirle la cultura empresarial, los conocimientos que se requiere para su puesto, pero también la habilidad de liderar.

B1) Capacitación de directivos no familiares:

A los directivos no familiares se les debe ofrecer la oportunidad de crecimiento profesional para conseguir la lealtad y compromiso de los profesionales.

B2) Capacitación de profesionales no familiares, preparados que puedan ir ascendiendo a puestos superiores en la empresa.

Para esta investigación también se tendrá en cuenta otro tipo de clasificación en donde se consideran las siguientes variables (Cerdán 2009),:

A) La figura del Gerente

Es importante para entender como es la gestión de una empresa, especialmente en las empresas pequeñas la figura del gerente, es la que centralizan la mayoría de las

funciones y la toma de decisiones. En el caso de gerentes que pertenecen a la familiar el problema se ha centrado en la insuficiente preparación para desarrollar tareas a fines a su respectivo puesto.

B) La estructura organizativa.

Las empresas familiares nacen porque un emprendedor funda un negocio, es característico en una empresa familiar una estructura paternalista carente de una estructura organizativa, ya que quien la funda generalmente se ocupa de las actividades y decisiones más importantes. El paso hacia una estructura organizativa requiere de una organización que permita llevar a cabo sus objetivos de una manera efectiva, en este caso se transforma el sistema de control y de toma de decisiones, dando lugar a la capacidad de delegación por parte del dueño.

C) El empleo de Tecnologías de la Información.

Potenciar y desarrollar las tecnologías de información en las empresas familiares es muy importante para su funcionamiento. Desde la publicidad hasta una comunicación interna y externa más formal y ágil. Muchas veces esto se dificulta ya que las empresas familiares tienden a ser más conservadoras y por la centralización de decisiones y actividades alrededor de su fundador.

D) El planteamiento estratégico.

Tomando lo que proponen los autores Press, Huepe Llanos, Pastes, Valenzuela, Cerdán y las características de una empresa familiar profesionalizada propuesta por Belausteguigoitia en el cuadro comparativo (pág. 7) es que se han reunido los siguientes indicadores para dar cuenta y explicar cómo es y se desarrolla la profesionalización de una empresa familiar. Los autores mencionados proponen ítems para desarrollar en las empresas familiares y de esta manera profesionalizar estos aspectos. Dado que los autores proponen indicadores variados, decidí reunir la mayor cantidad de indicadores posibles dando un orden y posibilitando que todos los aspectos organizacionales queden analizados. Los indicadores se explican a continuación:

1- Estructura formal: en los inicios de una empresa, es característico la existencia de estructuras sencillas centradas en la figura del fundador. Si

logran sobrevivir y lograr un crecimiento, generalmente empiezan a diferenciar su estructura en varias unidades funcionales con un nivel creciente de directivos de nivel medio, con un mayor control formal, más sistemas de gestión y procesos más descentralizados. (Cerdán, 2010)

1a- Asignación de puestos: los puestos y roles están definidos. Se realizan análisis de puestos que permite visualizar las cualidades que necesita cumplir una persona para ocupar el puesto. Complementaria a esta acción se selecciona al personal adecuado para el puesto, según sus capacidades y no de acuerdo a si es miembro o no de la familia. (Belausteguigoitia,2012). Esto permite cumplir el rol del puesto de una manera más eficaz, el trabajador sabe cuáles son sus funciones y por lo tanto tampoco hay superposición de roles.

1b- Figura del gerente y/o fundador: es esencial ya que la empresa cuando está en sus inicios, es en la figura de su fundador y gerente en donde recae la toma de decisiones y la mayoría de las funciones en la empresa. A medida que la empresa crece y se complejiza, el dueño no puede seguir tomando todas las decisiones y realizando las tareas más importantes, es en este punto que se hace necesaria la descentralización de las decisiones y funciones. (Cerdán, 2010)

2-Decisiones: en una empresa profesionalizada las decisiones se toman en torno a la información y no a la intuición. (Belausteguigoitia,2012). Los mandos intermedios tienen la capacidad de tomar decisiones, es decir, existe una descentralización de decisiones y funciones y no se concentran solamente en el fundador, en este caso la autoridad y responsabilidad se delegan.

3-Promociones: en una empresa profesionalizada las promociones se logran debido a un buen desempeño, en las empresas no profesionalizadas se logran manteniendo lealtad y una buena relación con el jefe. (Belausteguigoitia,2012).

4-Comunicación: canales de comunicación coherentes y claros, un sistema de comunicación implantando tecnología que permita registrar y formalizar los canales de comunicación. (Cerdán,2010)

5-Análisis estratégico: cuando la empresa se encuentra en crecimiento sobre cimientos que parecen sustentables, se aceptará y se continuará con esta misma estrategia. Si los resultados no son los esperados, no se puede profesionalizar sobre una estrategia

que no lleva a los resultados deseados, ésta se tiene que reformularse. La estrategia es la implementación de alguna característica para sus productos o servicios que haga distintiva a la empresa. Para llegar a conocer y reformular o confirmar una estrategia y sus acciones, es necesario realizar un estudio de las oportunidades y amenazas del mercado, y las fortalezas y debilidades de la empresa frente a la competencia. También, es necesario analizar los atributos de diferenciación que constituyen la estrategia. (Brojt, 2009).

6-Protocolo familiar: es un instrumento que, mediante el acuerdo de voluntades, la familia se compromete a actuar de determinada manera ante diferentes situaciones que suelen generar problemas. Esto permite regular circunstancias para salvaguardar en un futuro la continuidad de la empresa y por supuesto mantener un equilibrio entre las cuestiones familiares y empresariales.

7-Capacitación: formación de los sucesores, formación del personal familiar y no familiar.

8-Innovación: La actitud hacia el grado de innovación (de producto, servicio o mercado) que presentan. Tipología que resulta de especial interés para comprobar el grado de innovación, o, por el contrario, de conservadurismo que con frecuencia califican a las empresas familiares.

9-Plan de sucesión: la sucesión es un proceso evolutivo y planeado. (Leach, 1993). Las empresas profesionalizadas cuentan con un plan de sucesión y éste es conocido por todos.

En una primera etapa en el crecimiento de la empresa, las estrategias y métodos utilizados estuvieron muy acertados y condujeron al éxito, ahora, debido a la competencia, crecimiento y complejización, estas metodologías, deben ceder paso a un estilo de management profesionalizado. El cual está basado, en el control de este crecimiento y una gestión anteriormente planificada y pensada, siguiendo los lineamientos que lleven al cumplimiento de objetivos, previstos también, con anterioridad. Los miembros de la empresa deben ir cambiando conjunto la empresa va evolucionando. (Casilla, 2013)

Si bien una empresa, puede ir realizando acciones tendientes a estar cada vez más profesionalizada, el paso de una etapa a la otra, conlleva una crisis. Este proceso de crecimiento suele generar diferentes sentimientos y percepciones por parte de todos los integrantes de una organización, ya que producen modificaciones en la estructura, sistemas, comunicación, decisiones, responsabilidades, liderazgo. Es un proceso difícil para todos los que conforman la empresa y especialmente para el dueño, ya que tiene la sensación que lo que antes funcionaba, ha dejado de hacerlo y esto conlleva sentimientos encontrados, pero especialmente temor al cambio y a lo desconocido.

En este sentido la profesionalización, es considerada uno de los problemas de las empresas familiares, pero también es una oportunidad para poder superar y paliar la crisis. Frente a los procesos de cambio ocurren inconvenientes en toda la organización. (Amat, 2002)

EMPRESA PROFESIONALIZADA VS EMPRESA NO PROFESIONALIZADA

Para comprender mejor el concepto y lo que implica la profesionalización se compara la empresa familiar profesional de la empresa familiar amateur, esta tarea la llevo a cabo Belauteguigotia (2013) quien elaboró el siguiente cuadro comparativo:

Empresa familiar profesional	Empresa familiar amateur (no profesional)
Asignación de puestos basada en capacidades, tomando a los elementos de la familia como una opción más de contratación.	Asignación de puestos basada en relaciones e intereses familiares. Puestos directivos reservados para la familia propietaria
. Dirección objetiva racional. Existe un sistema administrativo desarrollado	Dirección subjetiva. Carencia de método en la administración.
Toma de decisiones basada principalmente en la información.	Toma de decisiones basada principalmente en la intuición.
Existe una estructura organizacional que responde en forma adecuada a las necesidades del negocio.	Existe una estructura inadecuada que puede responder a las necesidades de la familia.

. Las promociones de puesto se logran debido a un buen desempeño.	Las promociones de puesto se logran manteniendo buenas relaciones con los jefes y siendo leal hacia ellos.
El consejo de administración está eficazmente conformado y opera con regularidad.	No existe un consejo administración que en verdad opere como tal.
Las funciones de todo el personal están claramente definidas.	Las funciones del personal no están claramente definidas y hay ambigüedades.
Existe un plan de sucesión conocido por todos los involucrados.	No existe plan de sucesión.
La separación entre puestos de diferente nivel jerárquico es menor (hay mayor posibilidad de ascender).	La separación entre puestos de diferente nivel jerárquico es mayor (hay menor posibilidad de ascender).
Toma de decisiones descentralizada: la autoridad y responsabilidades se delegan.	Toma de decisiones centralizada: la autoridad y responsabilidades no se delegan.
Existe una cultura que acepta la diversidad de pensamiento.	Pensar diferente al jefe es una amenaza para él y es peligroso.
Se canalizan las inquietudes y necesidades familiares ordenadamente. Puede existir un consejo de familia que se involucre en los temas de la empresa.	No existe un foro reglamentado para canalizar adecuadamente las necesidades e inquietudes de familia en relación con la empresa.
Los sucesores tienen claro que si desean incorporarse a la organización tendrán que hacer méritos.	Los sucesores perciben que serán aceptados independientemente de sus capacidades, simplemente por ser miembros de la familia.
Existe una planeación estratégica.	Se improvisa sin rumbo fijo.
Existe una visión clara que es compartida por todos los miembros de la organización.	La visión del negocio no está clara y los elementos de la organización la desconocen.

Figura 3. Empresa profesionalizada vs empresa profesionalizada. Belauteguigotia, 2013.

ETAPAS DE PROFESIONALIZACIÓN

Las empresas familiares pasan por cambios durante su ciclo de vida, en este caso se observa el desarrollo empresarial de la empresa familiar. (Leach, 1999)

- PRIMERA ETAPA.

Desarrollo orientado al producto

En los comienzos de una empresa familiar, el dueño identifica una necesidad del mercado, tiene una idea y busca capital. De esta manera construye, compra, adapta un producto y servicio para cubrir esa necesidad y materializar la idea creadora.

En estas instancias no hay una estructura organizada, solo se cuenta con mucha energía y motivación de parte del dueño y de su equipo para poner en marcha y seguir adelante con los objetivos. Se trabaja con compromiso ya que en esta fase la meta a corto plazo es la supervivencia. Los sistemas y planificación, todavía, no existen.

No hay profesionales especializados, se espera que todos sean multifunciones y sepan hacer de todo un poco. Las decisiones se basan en la improvisación y se toman a medida que van surgiendo los problemas. Frente al temor al fracaso el fundador toma las decisiones y en él recaen las responsabilidades, controla todas las actividades de la empresa en todos los niveles. De esta manera, el desorden y los inconvenientes son controlables en esta etapa porque el dueño está pendiente y al frente de todo. Algunos de sus hijos o familiares ingresan a la empresa como ayudantes en un principio.

- SEGUNDA ETAPA.

Desarrollo orientado al proceso

Cuando se inicia la segunda etapa del crecimiento, el grupo pequeño de clientes leales han ayudado a la empresa a que logre una estabilidad comercial y un equilibrio financiero. Hay un crecimiento en las ganancias y en las ventas, ya no se pasan apuros por la falta de liquidez.

El propietario sigue tomando las decisiones, teniendo el control de la empresa, solo ha delegado algunas responsabilidades menos importantes a su gente de confianza (generalmente suelen ser familiares).

Se han implementado algunos mecanismos de control y métodos de organización para mejorar el funcionamiento y lograr un funcionamiento más eficaz y poder alcanzar, cumplir con los objetivos que se plantearon en la primera etapa.

La empresa va creciendo y se vuelve más compleja, se necesita personal calificado, empiezan a aparecer preguntas sobre expansiones del local, contratar más

personal, buscar más capital, abrir una oficina en el extranjero, dada estas condiciones y la magnitud de la empresa se hace necesario un una management efectivo, con énfasis en la coordinación antes que en el control.

En este momento evolutivo, los problemas de índole familiar comienzan a hacerse sentir. Los hijos del fundador es posible que ya se hayan incorporado, por lo que aparecen conflictos entre los hermanos y entre padres e hijos, rivalidades, diferencias. Estos factores influyen en el funcionamiento de la empresa de manera negativa y esto se desarrolla en un momento en donde la empresa se encuentra en una encrucijada organizativa. Se hace necesario decidir si la empresa se emprenderá con vistas al desarrollo y formulará las bases para entrar en la tercera fase de la planificación, o si se dejará de lado la necesidad del cambio, arriesgando su propia supervivencia

- TERCERA ETAPA:

Desarrollo orientado a la planificación

En esta etapa predomina la planificación. Se comienza un periodo en donde los sistemas, los trabajadores y los procesos operan juntos y ya no enfrentados entre sí. Los gerentes trabajando y se apoyan, se organiza un equipo empresarial que se sienta sobre bases firmes y duraderas, la empresa sigue teniendo problemas, crisis, pero estas se solucionan con otra soltura.

La empresa se ha organizado, esto también conlleva otra cultura con la cual sobreviene una readaptación. Todo este proceso permite un rendimiento mejorado que permite alcanzar un mayor crecimiento y ganancias a largo plazo.

En este punto, este tipo de organización permite la descentralización de la toma de decisiones y responsabilidades. Ahora el fundador tiene la capacidad de delegar, confía en los demás y se hace necesario puesto que el ya no puede estar en todo, debido al tamaño y complejidad de los procesos. Ayuda a esta organización el papel cada vez más activo que juegan los asesores externos en la empresa.

Se establece un control a través de una estrategia planificada, objetivos, que personal puede cumplirlo, el dinero y recursos para realizar dichas metas.

Es importante destacar que la comunicación es formal, clara y afín a las necesidades ya que todos los sectores se relacionan, trabajan y ayudan entre sí.

Los roles de los miembros de la familia, al igual que el de todos dentro de la organización, ya han sido definidos. Se han elaborado convenios para tratar los problemas familiares, y los que surgen, así como las diferencias se resuelven constructivamente, incluso la sucesión del management y la participación equitativa en la próxima generación.

OBSTACULOS PARA LA PROFESIONALIZACION

Los autores plantean los obstáculos desde distintas perspectivas e incluso lo llaman de maneras diferentes.

En el caso de Brojt (2010) habla de barreras mentales que pueden obstaculizar el inicio, proceso y evolución hacia otra etapa de la profesionalización.

La primera barrera mental tiene que ver con la motivación con la que se comienza esta nueva etapa. El autor la relaciona con la convicción, es decir, con estar decidido y comenzar las operaciones posibles como para que el crecimiento puede sostenerse a través del tiempo. Se relaciona también con entender de qué, es la única manera posible para que se logren desarrollar los negocios y/o para iniciar una posible sucesión.

La segunda barrera mental a superar, se relaciona con el llamado plan de negocios. Para la profesionalización es necesario contar con una estrategia producto de un análisis previo, este es el elemento diferenciador con el que cuentan en la empresa y con el que se enfrentarán a los mercados y lograrán triunfar entre medio de tanta competencia. Las fortalezas y otros elementos positivos ayudarán a llevar a cabo este proceso y a poder mantenerlo en el tiempo.

Se recalca la importancia de este plan de negocios, porque el autor refiere que las pequeñas y medianas empresas acostumbran a tomar decisiones sobre la marcha del día a día, cometiendo el error de no seguir un plan de objetivos teniendo siempre en cuenta la misión de la empresa. El punto es saber hacia dónde va la empresa y dirigir los esfuerzos hacia esa dirección.

La tercera barrera mental se refiere al cambio de paradigma que conlleva la profesionalización, éste, trae como consecuencia el miedo a perder el control operativo. Esto tiene que ver con el crecimiento y las oportunidades, se dejan pasar oportunidades por miedo a no poder controlar y manejar volúmenes mayores de los que se acostumbraba a manejar. Generalmente los miembros de la familia son los que manejan estas cuestiones y no confían en el hecho de contratar a una persona no familiar en un puesto tan importante.

La barrera mental anterior se relaciona con la cuarta, ya que se trata de superar la creencia de que: “yo soy el mejor para realizar esto” para poder armar un equipo en donde se les asignen roles a personas que lo puedan llevar a cabo de la manera más eficaz posible y aun mejor de lo que lo haría el propietario, es decir, una persona que pueda desarrollar su potencial en este puesto. El autor refiere que no necesariamente se tiene que contratar alguien externo a la empresa, sino que, muchas veces en la misma empresa se encuentra gente capaz, pero que sólo se le tiene que dedicar tiempo y capacitación para que puedan desarrollarse en ese puesto.

Los costos a invertir para el proceso de profesionalización es la quinta barrera mental a superar, se teme a que no se pueda sostener en el tiempo debido a los tiempos económicos recesivos. En este punto es de suma importancia el equipo que se tenga trabajando en la empresa y que este cuente con la capacidad y herramientas necesarias para que, en estos tiempos, por lo menos se mantengan los valores. De esta manera, se asegura que el proceso de profesionalización se pueda sostener en el tiempo.

La sexta y última barrera mental el autor la define como “el dilema de la paradoja”. Esto es, lo que en un principio fue un motor y facilitó el éxito, hoy para alcanzar un nivel más elevado con la profesionalización se convierte en un freno. Esto se logra destrabar mediante un cambio de comportamiento, principalmente del dueño.

Davis (2014) habla de resistencias que se tienen que vencer. Una de ellas es el tema económico, profesionalizar una empresa no resulta barato ya que se tiene que invertir en nueva tecnología, cursos de capacitación, contratación de personal idóneo para las tareas que se deben realizar y programas de gestión y control que permitan una mejor y más planeada conducción.

Esto se relaciona con el siguiente factor de resistencia que es referido al temor de pérdida de control y poder dentro de la empresa, por el hecho de que se delegan responsabilidades y autoridad a personas capacitadas para el puesto.

Otro punto de resistencia a profesionalizar la empresa es comprometerse con el cambio. Profesionalizar una empresa conlleva que se cambie el modo de hacer las cosas, ya no se puede hacer de la manera en que se hacían antes. Las personas que llevan más años en la empresa le temen a este cambio, ya que se tienen que implementar un estilo de management acorde para que la empresa pueda evolucionar.

Los dueños de las empresas, en determinado momento, visualizan que necesitan un enfoque diferente, contratan asesores, consultores para poder desarrollar la empresa a un nivel superior, pero, a pesar de esto, se encuentran con obstáculos.

Leach (1999) al igual que los autores anteriores comparte algunos puntos ya mencionados, como lo es la dificultad para delegar la autoridad, ya que estos puestos y la misma está reservada para miembros de la familia y generalmente no se confía en gente que proviene de afuera de la familia para puestos gerenciales o superiores, ligado a este punto está el temor a perder el control y que otro maneje determinados temas mejor que el dueño, esto lo hace quedar en una posición de ceder el control y cierta autoridad.

En conclusión. la profesionalización se considera un proceso, por lo tanto, las empresas que desean profesionalizarse realizan acciones o gestiones tendientes a esta tarea, es decir que, las características vistas se van a ir logrando a lo largo del tiempo. La empresa conforme se va desarrollando, va atravesando etapas de profesionalización, modificando aspectos de la misma para adquirir características de una empresa más profesionalizada.

ASPECTO METODOLÓGICO

OBJETIVO GENERAL

-Esclarecer la utilidad de evaluar clima organizacional de una empresa que atraviesa una etapa de profesionalización.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Examinar el estado del proceso de profesionalización de una empresa familiar.
- Analizar el medio interno de la empresa, a través de la medición del clima organizacional teniendo en cuenta las variables de Motivación, Información – Comunicación, Proceso de Control, Estructura, Responsabilidad y otras.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Qué indicadores de profesionalización están presentes en una empresa familiar mendocina y cómo afecta este proceso en la percepción de sus empleados con respecto a la empresa?
- ¿Qué indicadores del clima organizacional son más favorables y cuales menos en un proceso de profesionalización?

TIPO DE ESTUDIO

La presente investigación se realizará con el formato de un estudio de caso, ya que se tomará a una empresa familiar como unidad de análisis y a través de un estudio cuantitativo-mixto, se busca analizar profundamente esta unidad integral para responder al planteamiento del problema y preguntas de investigación. (Hernandez-Sampieri, Fernandez-Collado & Baptista Lucio, 2010)

Se trabajará desde una metodología principalmente cuantitativa con un aporte cualitativo con el propósito de lograr una lectura más amplia y completa del fenómeno.

Tiene un alcance descriptivo y un tipo de diseño no experimental, transversal, ya que se pretende obtener información detallada respecto de un fenómeno o problema para describir sus variables con precisión en un momento determinado.

Se busca recolectar distintos tipos de datos que proporcionan información más rica y credibilidad de la misma al utilizar ambos métodos.

Desde la perspectiva cualitativa se realizará un diagnóstico sobre la profesionalización de la empresa, con el fin de explorar y describir determinadas

características de la misma. Se recaudará información por medio de entrevistas semi-estructuradas para luego analizar la información que arroje.

Se utilizará el método cuantitativo también, ya que se pretende medir el clima organizacional. Con esta información se trabajará por medio de encuestas en donde las respuestas tendrán un valor numérico. De esta forma se elaborarán datos cuantificables.

INSTRUMENTOS

Entrevistas semiestructuradas

Se utilizará entrevistas semi-estructuradas en donde, el entrevistador ha diseñado con anterioridad una guía de preguntas basadas en el rastreo bibliográfico. También, puede introducir preguntas adicionales para aclarar asuntos que considere necesario. (Hernandez-Sampieri, Fernandez-Collado & Baptista Lucio, 2006)

A través de las preguntas formuladas se pretende determinar la presencia o ausencia de los indicadores de profesionalización y en el caso que esté presente determinado indicador, obtener una descripción del mismo.

Cuestionario de Clima Organizacional.

Para medir el clima organizacional se adaptará a la empresa la encuesta elaborada por la Cátedra de Psicología Laboral de la Universidad del Aconcagua. (El cuestionario y dimensiones serán expuestas en la parte de Anexos.)

La medición se realizará a través de la escala tipo Likert, se denomina así por Rensis Likert, quien publicó en 1932 un informe donde describía su uso. Es una escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios y es la escala de uso más amplio en encuestas para la investigación, principalmente en ciencias sociales. Al responder a una pregunta de un cuestionario elaborado con la técnica de Likert, se especifica el nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración ésta es una escala psicométrica la cual permite medir actitudes y grado de conformidad que presenta el entrevistado, asignándole un puntaje a cada respuesta que marque el entrevistado.

. Las escalas de frecuencia con la de Likert utilizan formato de respuestas fijos que son utilizados para medir actitudes y opiniones. La escala de Likert asume que la fuerza e

intensidad de la experiencia es lineal, por lo tanto, va desde un totalmente de acuerdo a un totalmente desacuerdo, asumiendo que las actitudes pueden ser medidas.

Mediante este cuestionario se puede obtener rápidamente una lectura y medición de cómo las personas valoran a la organización permitiéndole a los directivos obtener información para la toma de decisión y gestión de cambio.

El cuestionario estará compuesto de diferentes dimensiones o temas que se pretendan evaluar a través de preguntas correspondientes a estas dimensiones o temas. Cada pregunta tiene 5 opciones de respuesta y cada opción recibe un valor numérico. Las cuales están enumeradas, la respuesta con un valor de 1 se considera como muy favorable, 2 favorable, 3 neutro, 4 desfavorable y 5 muy desfavorable. De esta manera la respuesta que es elegida, obtiene un valor numérico. Luego se suman los puntajes obtenidos dentro de la misma dimensión, obteniendo un puntaje final.

Las puntuaciones de las escalas de Likert se obtienen sumando los valores alcanzados respecto de cada frase. Para simplificar el análisis de los datos, se obtendrá un puntaje promedio de cada dimensión que se analice. De acuerdo a los resultados obtenidos se sacan las conclusiones correspondientes.

UNIDAD DE ANÁLISIS

La unidad de análisis será una empresa familiar de Mendoza dedicada a la impresión de etiquetas de vino compuesta por 44 integrantes. Se aplicarán las encuestas de clima organizacional a los 41 empleados, ya que tratan dimensiones en donde son específicas para los empleados de la organización. Las entrevistas sobre la temática de profesionalización se realizarán a gerentes y dueños de la empresa. Se le pedirá el consentimiento informado al director de la misma ya que los integrantes de la empresa serán evaluados voluntariamente a través de una encuesta y entrevistas.

PROCEDIMIENTO

Se comenzará con el rastreo bibliográfico, una vez que se obtenga toda la información pertinente, se elaborará el marco teórico. Cuando estos pasos se encuentren

finalizados, a través de entrevistas se realizará un diagnóstico organizacional de la empresa con el objeto de conocer cómo la empresa está atravesando la etapa de profesionalización.

Para analizar las entrevistas se seguirán pasos, que se explican a continuación.

1- Obtener la información: a través del registro sistemático de las entrevistas realizadas.

2-Transcribir y ordenar la información obtenida de las entrevistas en formato que sea perfectamente legible.

3-Revisión de los datos.

4-Definir las unidades de análisis, categorizarlas y asignarles códigos. (Hernandez-Sampieri, et. al, 2010)

5- Codificar la información:

Esto implica un trabajo intelectual y mecánico que permite codificar los datos, encontrar patrones, etiquetar los temas y desarrollar sistemas de categorías. Esto significa analizar el contenido central de las entrevistas, observaciones u otros documentos para determinar qué es significativo, y a partir de allí reconocer patrones en esos datos cualitativos y transformar esos patrones en categorías significativas y temas.

Codificar es el proceso mediante el cual se agrupa la información obtenida en categorías que concentran las ideas, conceptos o temas similares descubiertos por el investigador, o los pasos o fases dentro de un proceso.

6- Construir modelos conceptuales (relaciones entre códigos): una vez que se identifica una serie de elementos (temas, conceptos, creencias, conductas), el siguiente paso es identificar cómo estos elementos se relacionan entre sí en un modelo teórico. Los modelos son un grupo de constructos abstractos y de relaciones entre ellos.

7-Integrar la información: relacionar las categorías obtenidas en el paso anterior, entre sí y con los fundamentos teóricos de la investigación. (Fernández Núñez, 2006).

Luego de las entrevistas y su análisis, se utilizará como instrumento para medir el clima organizacional una encuesta brindada por la Cátedra de Psicología laboral de la Facultad de Psicología de la Universidad del Aconcagua y de esta manera, medir la percepción que tienen los integrantes de la misma y también, poder profundizar en los métodos y procedimientos que la empresa utiliza para evolucionar.

Conforme a los datos analizados, se interrelacionan ambos análisis para luego elaborar conclusiones.

PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

La organización fue creada en el mes de abril de 1984 a partir de sus socios R Y O. En una primera etapa OA se dedicaba a imprimir libros, revistas, folletos, cajas, etiquetas, pero en el año 1998 decide, en base a una investigación de mercado especializarse en etiquetas de vino de alta gama.

OA con el afán de evolucionar, en el año 2004 realizó convenios con el mayor productor en Europa de papeles enológicos y comenzó a importar en forma directa papeles no estucados.

En el año 2006 obtuvieron la certificación ISO 9001-2008 añadiéndole a la empresa tecnología de vanguardia. Esto significó trabajo permanente con los recursos humanos, donde el 80% de los operarios pasaron por la Fundación Gutenberg (centro de altos estudios de artes gráficas en Mendoza) obteniendo así un nivel de capacitación alto.

En el año 2017, con ayuda de organizaciones de desarrollo económico a nivel provincial, la empresa decide invertir y adquirir una máquina GALLUS, duplicando su productividad y mejorando sus costos. Esta nueva tecnología desarrolla innovación PANTEC, la cual promueve el uso responsable de recursos y optimización en energía logrando los estándares hoy aplicados por bodegas, en lo que respecta responsabilidad social empresarial.

Hoy en día OA S.R.L es uno de los mayores proveedores de insumos gráficos para las grandes bodegas de la Argentina, como Familia Zucardi, Lopez , Trivento y Bodega Bianchi entre otras.

Se considera que es una organización de tipo formal ya que distribuyen entre sus trabajadores actividades, roles, autoridad de una manera organizada y se mantiene a lo largo del tiempo. Perteneciente al sector secundario de la economía por la actividad que realizan y es una sociedad comercial de responsabilidad limitada. La empresa cuenta con 40 empleados por lo que entra en la clasificación de empresa pequeña y dado que los dueños del capital son particulares también se considera privada.

Según el tipo de estructura, corresponde a una organización lineal, en donde cada gerente recibe órdenes de los dueños de la empresa y se las comunica a sus subordinados.

Si bien las líneas de comunicación son descendentes, hay una comunicación abierta, fácil y próxima para que los empleados se comuniquen con sus superiores.

También se caracteriza por un tipo de autoridad lineal, cada subordinado sigue las órdenes de un jefe en donde predomina una centralización de las decisiones, no hay delegación o lo hay en muy escasa medida y siempre con la confirmación de los superiores. Al interactuar con los miembros de la empresa presentan cierta dificultad al delegar tareas

Se podría decir que se trata de un fundador de tipo “embajador” (Leach, 2010). Este funcionamiento se basa en una estructura de tipo paternalista, en la cual los miembros consultan al dueño para que apruebe ideas y medidas; manteniéndose una interdependencia entre empleados y superiores.

Siguiendo las etapas de la vida en una empresa familiar propuestas por Greiner (1972) esta empresa se encuentra entre la transición de la etapa de creatividad hacia la etapa de dirección formal, es decir, de la primera hacia la segunda etapa. Si bien es una organización que tiene una estructura formal, los mandos medios que son los hijos de los dueños, no están reconocidos formalmente como tales, en ellos se delegan algunas actividades y decisiones, pero en las cuestiones más importantes, la última palabra la siguen teniendo los dueños de la empresa. Las funciones ya se han separado y cada departamento tiene una función y rol específico, han logrado certificaciones de procesos productivos y administrativos, esto le da un orden y una forma de hacer en donde se aseguren la calidad de los procesos y productos. Esto denota que el énfasis está puesto en la productividad, la eficacia y el uso de los recursos.

La cultura organizacional se destaca por los valores de calidad, responsabilidad, crecimiento, tecnología y escucha. En la empresa hay un esfuerzo constante de parte de todo el personal por una excelencia permanente, más allá de las supervisiones y auditorias que lo exigen también, es notoria la responsabilidad. Estas características son mencionadas en los cuestionarios por los empleados, además de la buena comunicación y cooperación que existe entre ellos. Se hace referencia a la tecnología también, ya que cuentan con maquinarias de avanzada para poder hacerle frente a las exigencias del mercado interno y externo.

Los empleados se han identificado con estos valores, se pueden observar a través de conductas expresas como tratar de seguir con las órdenes de trabajo en el tiempo que

se precisa, comunicación con los otros sectores y compañeros para hacer las tareas. Los trabajos bien hechos y con el margen de error permitido son premiados cada tres meses, es decir que está implementado el mecanismo de premios en la empresa por el trabajo bien hecho, la mayoría de las veces se tratan de premios económicos.

En cuanto al espacio físico, las oficinas de los jefes se encuentran en un primer piso apartadas y en lugar cerrado alejado del taller que también está en el primer piso, los gerentes están ubicados con los demás trabajadores en oficinas abiertas en un segundo piso, en donde se observa que predomina la comunicación y la interacción entre todos sus miembros. La mayoría de los trabajadores lleva puesto remeras con el nombre de la empresa, buzos o chombas. El nombre de la empresa también está presente en todo el packaging que se utiliza para trasladar los pedidos.

Como se mencionó anteriormente el tipo de autoridad es lineal, las normas y reglas parecen entenderlas y aceptarlas todos, mantienen actividades cotidianas y de mucha camaradería.

La gerencia tiene una central preocupación por la producción y la calidad de su producto, se preocupan por mantener un espacio en donde sea agradable trabajar y que los empleados estén conformes y capacitados constantemente. Los gerentes ante la presencia de conflicto tratan de solucionarlos, pero son predominantes los conflictos entre ellos mismos, los cuales son observables para los empleados.

ORGANIGRAMA

En el presente organigrama puede observarse como está compuesta la empresa.

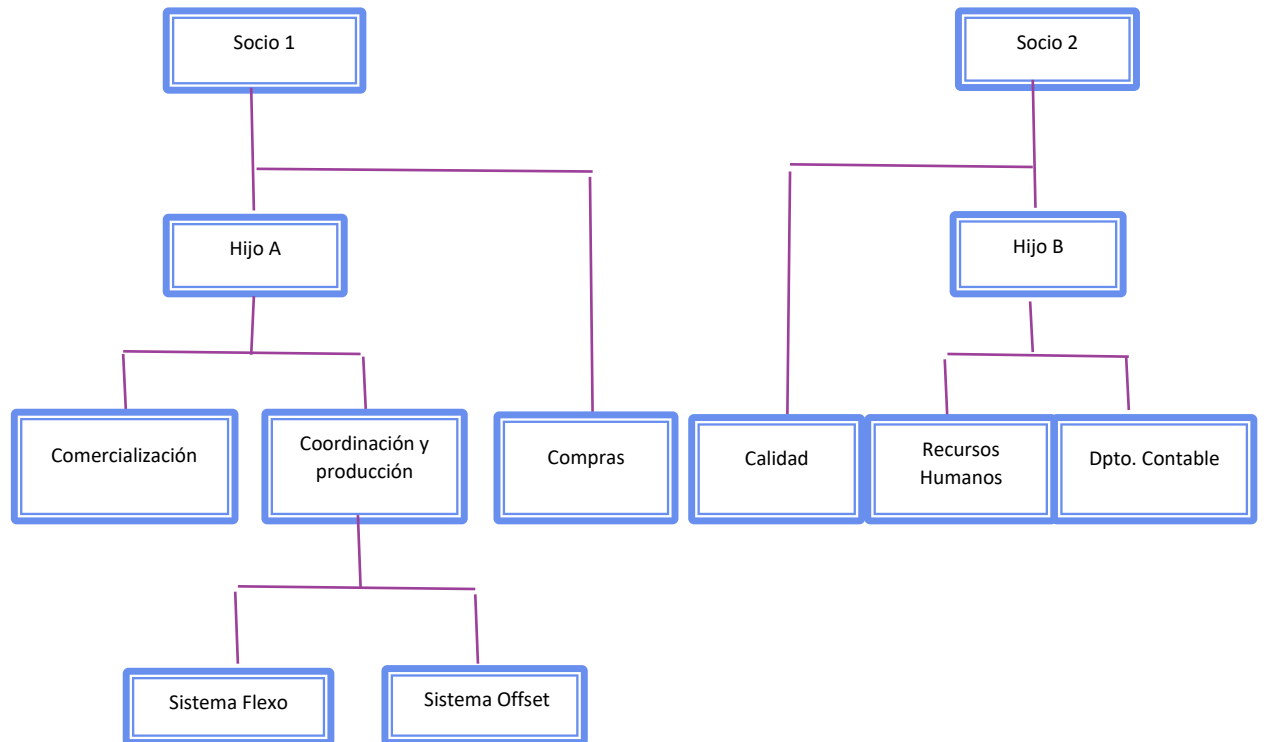


Figura 4. Organigrama informal de la empresa OA.

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS CUANTITATIVOS

RESULTADOS DE MEDIAS DE LAS CATEGORÍAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

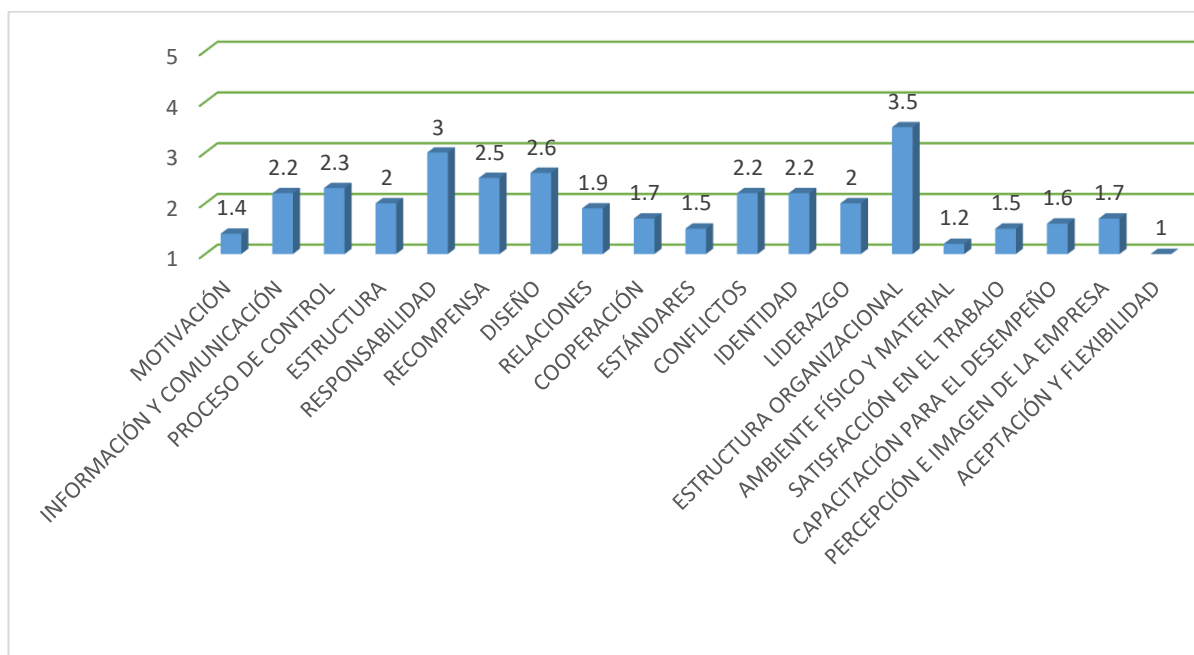


Gráfico 1. Medias de clima organizacional. Empresa OA.

REFERENCIAS:

- 1- Muy favorable
- 2- Favorable
- 3- Medianamente favorable
- 4- Desfavorable
- 5- Muy desfavorable

Esta tabla muestra las medias que se obtuvieron de las categorías analizadas.

Las dimensiones que se consideran como fortalezas son:

- Aceptación y flexibilidad.
- Ambiente físico y material.
- Motivación.
- Estándares.
- Capacitación para el desempeño.

- Satisfacción en el trabajo.
- Cooperación.
- Percepción e imagen de la empresa.
- Relaciones.
- Estructura.
- Liderazgo.
- Identidad.
- Conflictos.
- Información y comunicación.
- Proceso de control.
- Recompensa.
- Diseño.

Las dimensiones que se consideran como neutrales:

- Responsabilidad.
- Estructura organizacional.

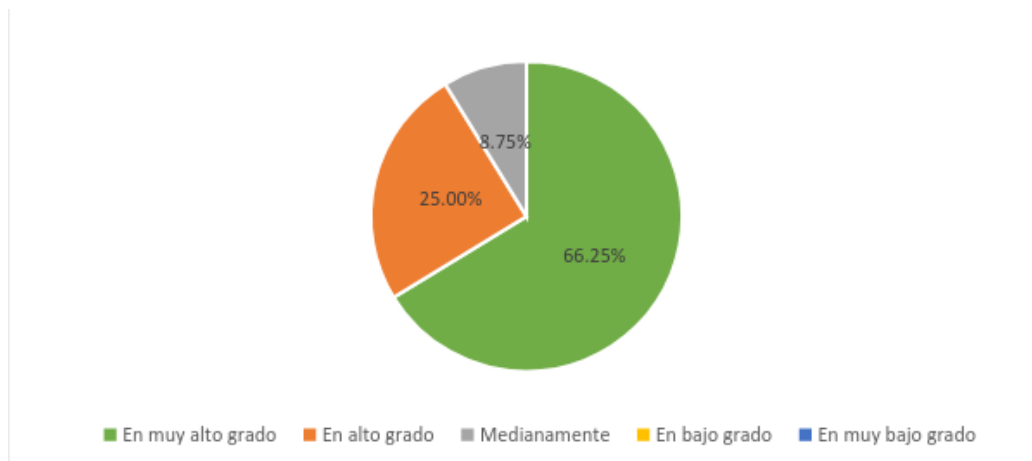
No parecen haber dimensiones clasificadas como debilidades.

La media total del clima organizacional es de 2, por lo tanto, el clima en general de la empresa se puede considerar en términos generales de manera favorable.

DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

MOTIVACIÓN

Gráfico 2. Porcentajes grado de conformidad Motivación.

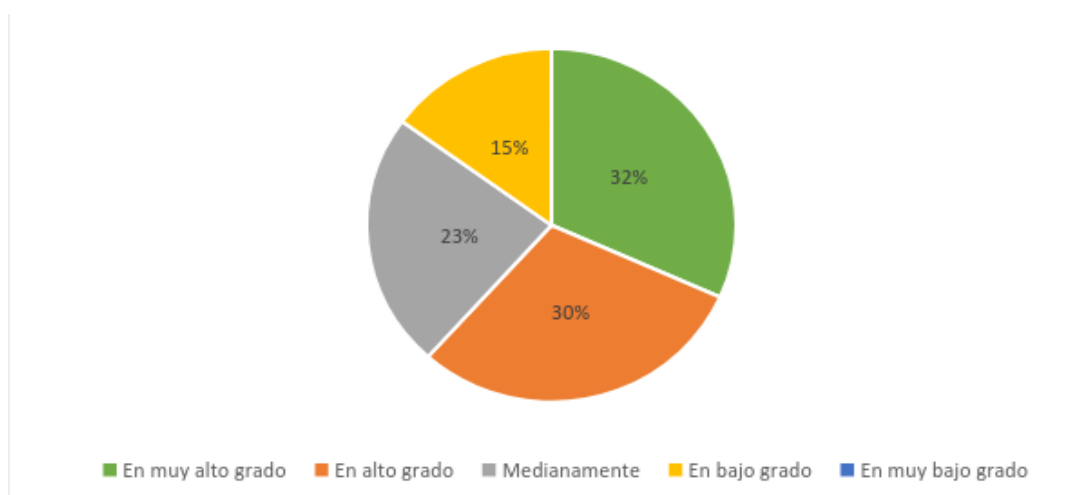


En esta categoría se han obtenido puntajes que se valoran dentro de la escala como favorables. El 91, 25% de la muestra ha seleccionado que se encuentran motivados y el 8,75% de la muestra se consideran medianamente motivados.

Las personas se encuentran trabajando a gusto en esta empresa, reciben premios económicos, permisos para salir, tiene buena comunicación entre sus compañeros, además hay compañerismo entre las personas del mismo sector y se capacitan con frecuencia. Es de gran ayuda para que se encuentren estimulados en relación a las actividades, de esta manera llevar a cabo los objetivos de la empresa.

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.

Gráfico 3. Porcentajes grado de conformidad Información y Comunicación.



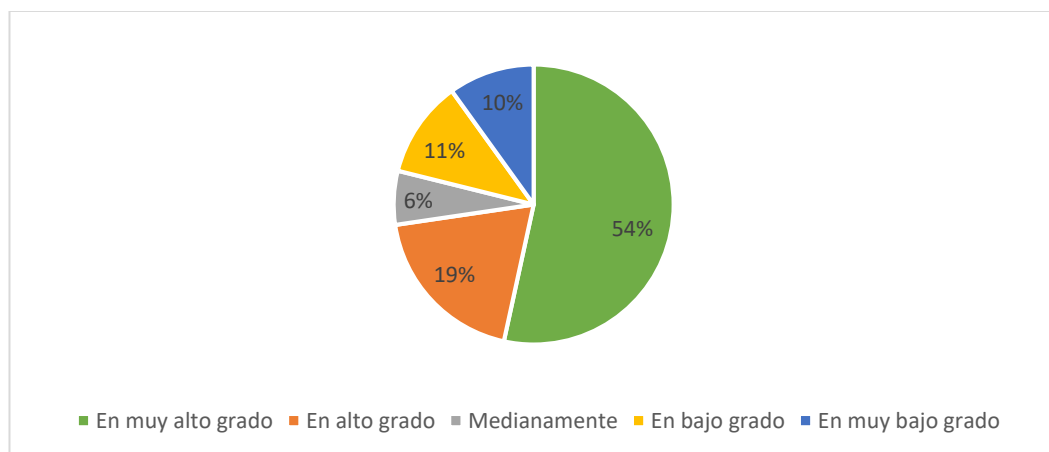
La muestra en un 62% está en alto grado conforme, un 23% está medianamente conforme y por último un 15% presenta conformidad en bajo grado.

La comunicación entre pares se considera muy buena, así como, la comunicación de los empleados hacia los superiores. Mientras que, la comunicación de los superiores hacia los empleados no es de la misma manera. No comunican cuando los trabajos han salido bien o si hay un buen desempeño, ni tampoco (como se observa en la categoría de estructura organizacional) los empleados conocen si hay beneficios por pertenecer a la empresa.

Este desconocimiento es debido a que no hay una bajada de información correspondiente a estos temas o se podría pensar que no hay una comunicación de parte de los superiores relacionadas con temas de connotación posita (felicitaciones, beneficios). En cambio, se comunica cuando el desempeño no ha sido el esperado o el trabajo presenta errores.

ESTRUCTURA

Gráfico 4. Porcentajes grado de conformidad Estructura.



El 73% de la muestra ha puntuado como conformes en alto grado, el 6% medianamente y en bajo grado el 21% de la muestra.

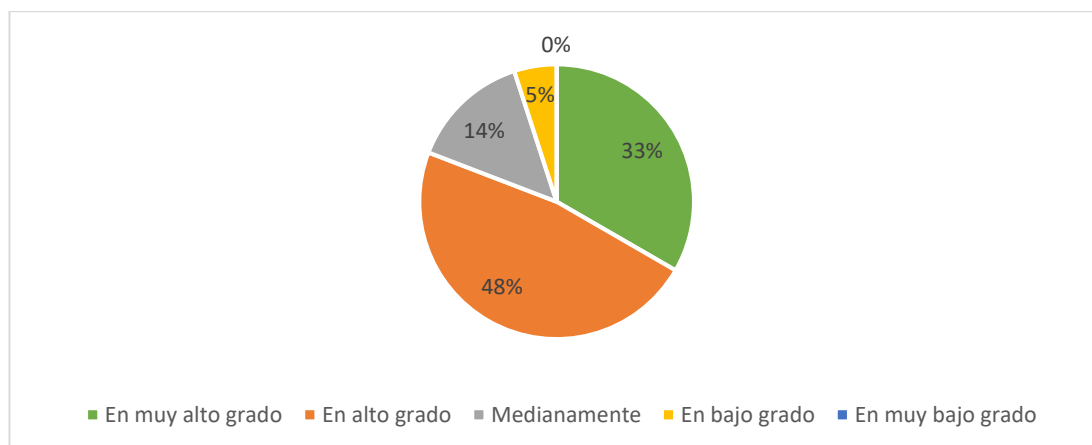
La estructura en una empresa está conformada por el conocimiento que los empleados tienen sobre toda la organización de la empresa, en cuanto al tamaño, cantidad de reglas, estilos de dirección, políticas, procedimientos, forma de evaluar el desempeño individual. También en la medida en que la organización pone énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

En esta empresa que se está analizando, el 73% se encuentra dentro del rango considerado favorable en alto grado, consideran que las decisiones se toman en el nivel jerárquico adecuado, conocen los criterios para evaluar el desempeño y considera también que el usuario es lo más importante para la empresa.

La disminución de este porcentaje se debe a la baja puntuación obtenida en las preguntas que corresponde a la libertad en la toma de decisiones. Como se ha explicado anteriormente, las normativas que regulan el funcionamiento de la mayor parte de la empresa tienen un peso muy fuerte, y los empleados si bien las respetan, no las han incorporado. Además, las decisiones y responsabilidad están centralizadas en sus dueños, no hay una delegación, por lo tanto, tampoco hay libertad para tomar decisiones, innovar y resolver problemas.

RELACIONES

Gráfico 5. Porcentajes grado de conformidad Relaciones.



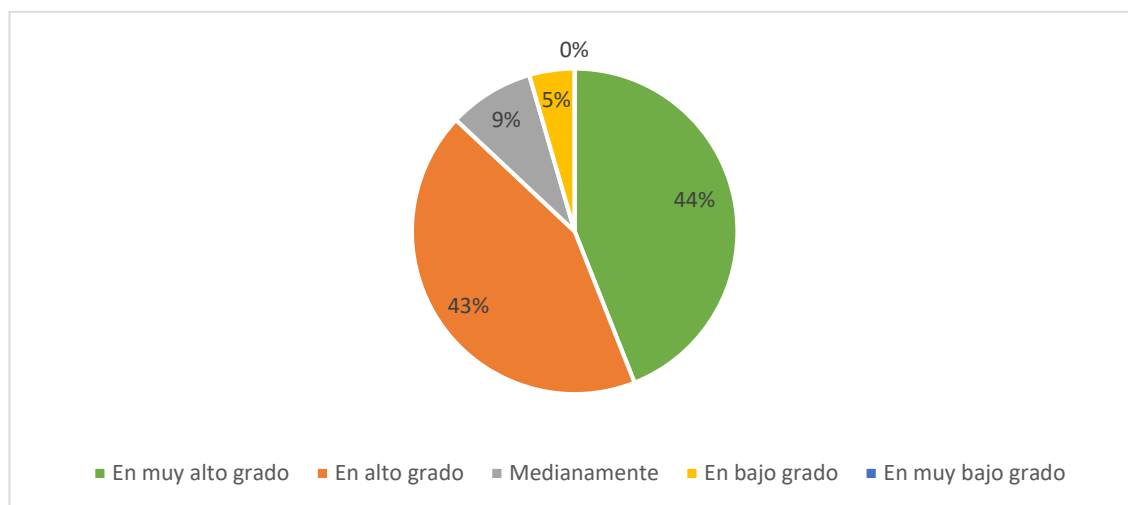
El 81% de la muestra puntúa favorable en alto grado, el 14% puntúa como medianamente favorable, mientras que el 5% lo hace en bajo grado.

Esta categoría se refiere a la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales, tanto entre pares, como entre jefes y subordinados.

Como se puede observar predomina la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales, tanto entre pares, como entre jefes y subordinados, datos arrojados a las encuestas. De acuerdo a lo observado y entrevistado se puede afirmar que si bien predomina un ambiente de buenas relaciones, se observó en la actividad diaria un ambiente tenso por cumplir con las tareas y objetivos del día, lo cual afecta de manera directa en la manera de relacionarse.

COOPERACIÓN

Gráfico 6. Porcentajes grado de conformidad Cooperación.



El 87% de la muestra puntúa favorable en alto grado, el 9% como medianamente favorable mientras que el 5% lo hace en bajo grado.

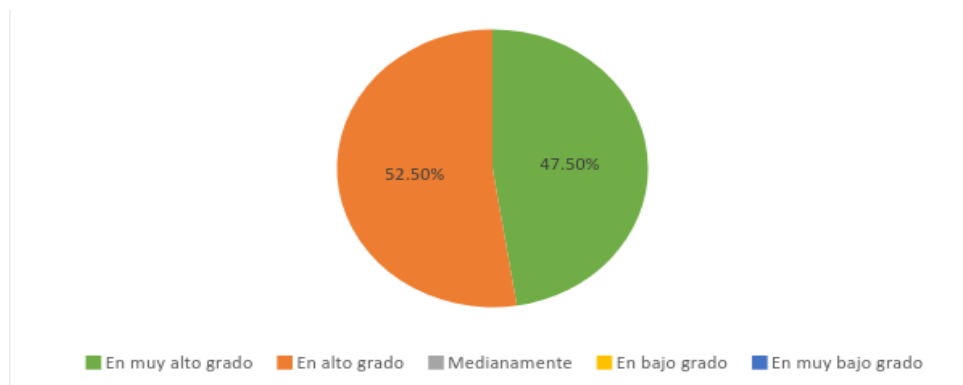
Esta categoría mide el sentimiento de los empleados sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros miembros del grupo.

La existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros miembros del grupo ha sido mencionado por la mayoría, es decir, que la mayoría de los

empleados tiene una percepción favorable sobre la cooperación dentro de la empresa, ya sea por parte de sus pares como de sus jefes.

ESTÁNDARES.

Gráfico 7. Porcentajes grado de conformidad Estándares.



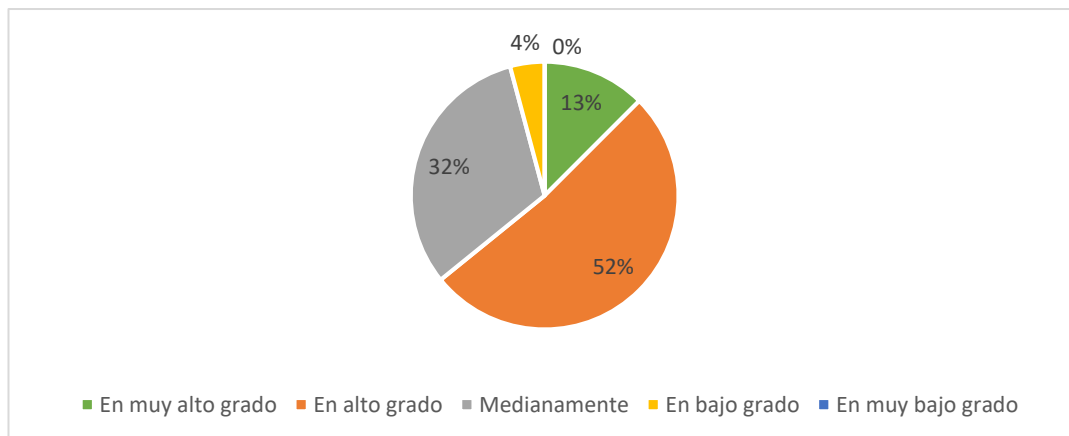
El 100 % de la muestra puntúa favorable en alto grado.

Esta categoría da cuenta de la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos.

Como se puede observar todos los trabajadores conocen qué criterios se utilizan para evaluar el desempeño, así como las reglas y procedimientos. Se tiene un conocimiento preciso sobre las formas de hacer. Contribuye a esto en gran medida, las capacitaciones y certificaciones obtenidas, ya que dan forma y ordenan las actividades de las personas que trabajan en la organización. Funcionan como guías del trabajo, con respecto a cómo se hacen las tareas y de qué manera se debe proceder, logrando calidad en el proceso y producto. En este punto, en el que todos los empleados estén conformes, no significa que sea lo mejor, como se ha podido observar en otras categorías, este puntaje puede ser por la rigidez que existe en esta empresa, dada por las normas, reglas y formas autoritarias de proceder de los dueños.

CONFLICTOS

Gráfico 8. Porcentajes grado de conformidad Conflictos.



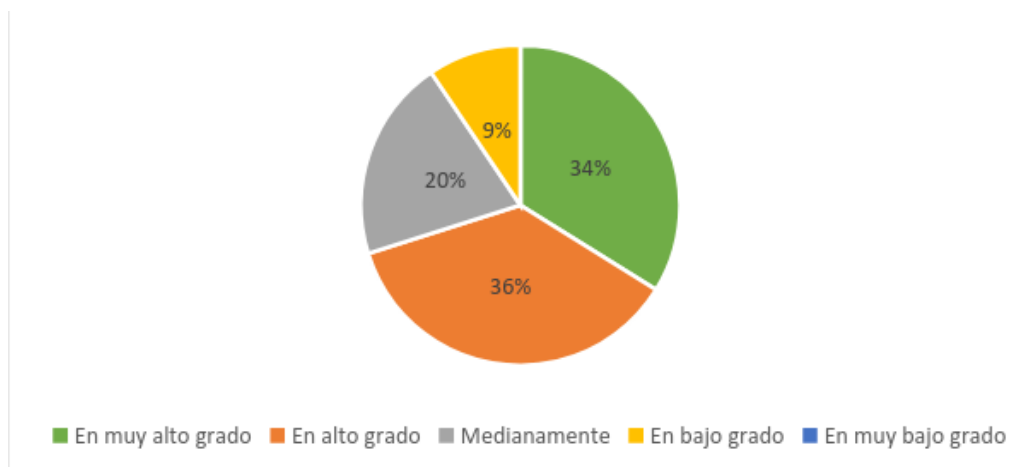
El 65% de la muestra puntúa favorable en alto grado, el 32% puntúa como medianamente favorable mientras que el 4% lo hace en bajo grado.

Es el grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes. No temen enfrentar ni solucionar los problemas tan pronto surjan.

La mayoría está de acuerdo en que se toman rápidamente las decisiones y en los niveles jerárquicos adecuados.

LIDERAZGO

Gráfico 9. Porcentajes grado de conformidad Liderazgo.



El 70% de la muestra puntúa favorable en alto grado, el 20% como medianamente favorable mientras que el 9% lo hace en bajo grado.

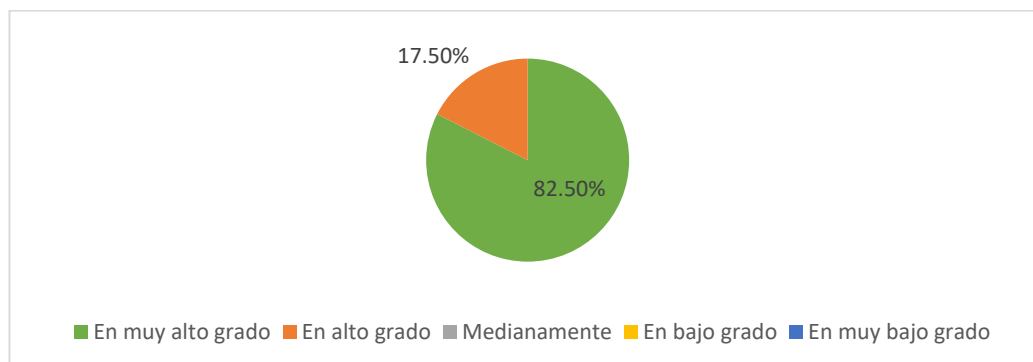
Aquí se mide la opinión de los trabajadores en cuanto a la calidad de sus supervisores, directores o guías para relacionarse con sus colaboradores o subordinados.

Se observa que la mayoría concuerda en que es buena la dirección de sus superiores. Los mismos se preocupan por la calidad de los productos, así como en el conocimiento que adquieran los operarios. Constantemente los capacitan, guían para cumplir los objetivos y cuando el trabajo está bien hecho, se los premia económicamente.

Los puntos en contra que presenta este liderazgo es la falta de reconocimiento por el trabajo bien hecho, la falta de libertad en las acciones de los trabajadores, pareciera que se guía el trabajo correctamente, pero los trabajadores no tienen margen para hacer propia la tarea diaria.

AMBIENTE FÍSICO Y RECURSOS MATERIALES

Gráfico 10. Porcentajes grado de conformidad Ambiente Físico y Recursos Materiales.



El 100% de la se muestran en alto grado conformes.

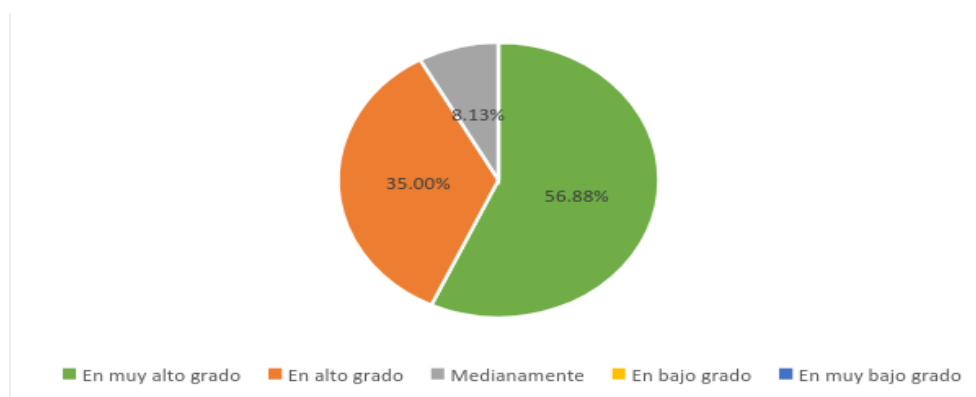
Es la percepción que tienen los empleados del espacio físico en el que desarrollan sus tareas, tales como: la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, y sobre los recursos materiales que disponen para realizar sus tareas.

La percepción que tienen los empleados del espacio físico en el que desarrollan sus tareas al igual que la satisfacción en cuanto al material que la empresa proporciona

para desarrollar el trabajo es favorable, el 100% de los trabajadores se muestran en alto grado conformes.

SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

Gráfico 11. Porcentajes grado de conformidad Satisfacción en el trabajo.

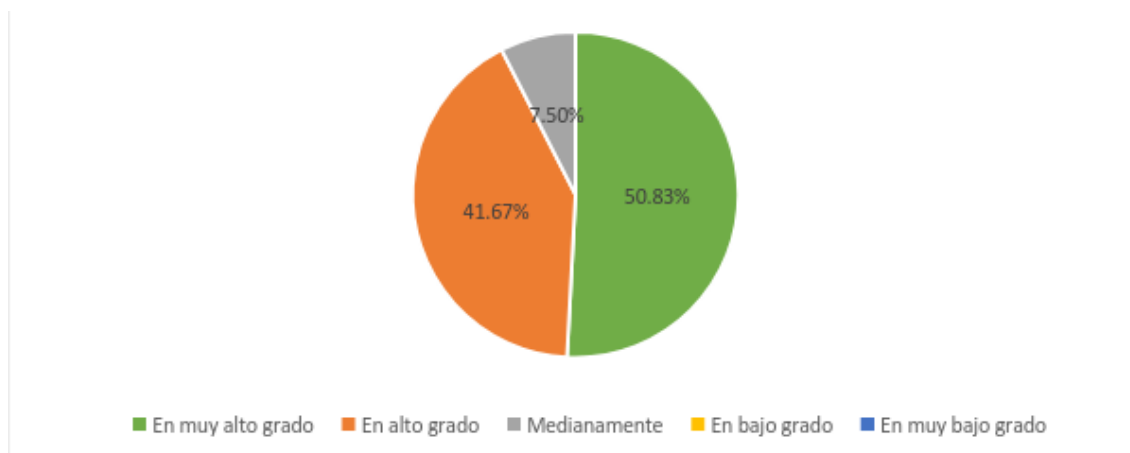


El 91.88% de la muestra puntúa favorable en alto grado mientras que el 8.13 % puntúa como medianamente favorable la satisfacción en el trabajo.

En esta categoría se puede observar que las personas que trabajan en esta organización se sienten a gusto con el trabajo que realizan y con la organización en general, en este punto es importante recordar tener en cuenta el grado alto de motivación, cooperación, la buena relación que se da dentro de la empresa, los premios. Todos estos factores inciden de manera directa a la satisfacción en el trabajo. Inciden, también, las debilidades como la falta de reconocimiento por el trabajo bien hecho, la falta de identidad, la alta rotación del personal. Que también, influyen sobre la satisfacción en el trabajo. En este caso, parecería que no influyen estas cuestiones sobre la satisfacción en el trabajo, ya que por lo que se observa en las encuestas que predomina un ambiente en donde es alta la satisfacción.

CAPACITACIÓN PARA EL DESEMPEÑO

Gráfico 12. Porcentajes grado de conformidad Capacitación para el desempeño.

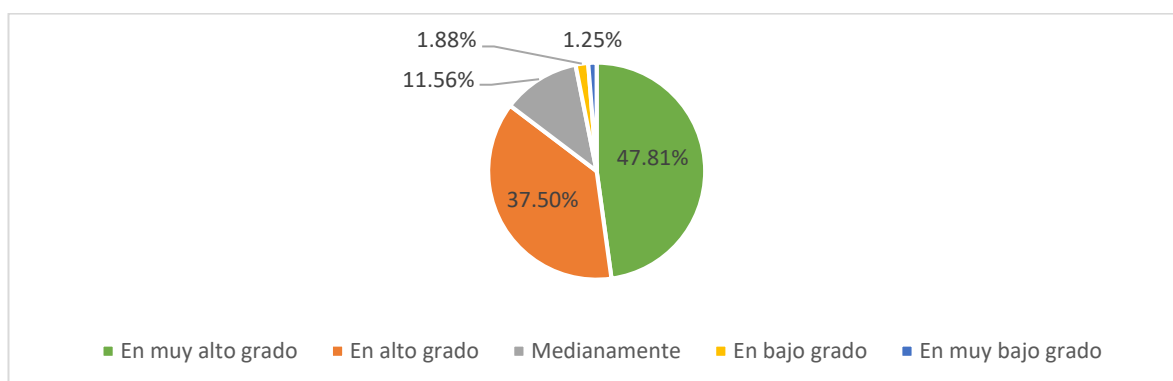


El 92.50% de la muestra puntúa favorable en alto grado, el 7.50% puntúa como medianamente favorable.

Esta empresa está compuesta en su gran mayoría por obreros que necesitan conocimientos operativos. Estos reciben capacitaciones específicas para mejorar su desempeño y se encuentran a gusto con las mismas. Esta es una razón por la que el porcentaje es alto en esta dimensión. Los mandos medios y jefes reciben procesos de coaching cuando se trata de cambiar algo en la organización o en ellos mismos, para alcanzar determinados objetivos.

PERCEPCIÓN E IMAGEN DEL ORGANISMO

Gráfico 13. Porcentajes grado de conformidad Percepción e Imagen del organismo.

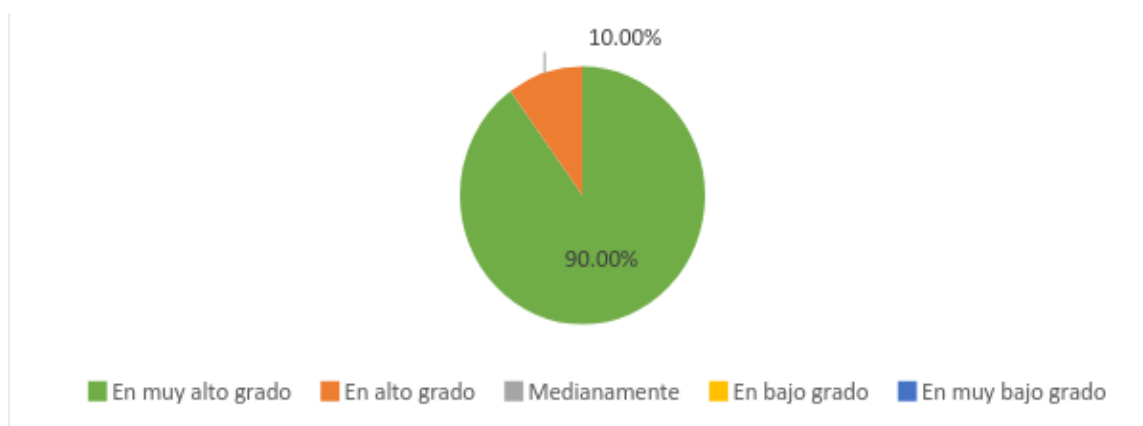


El 85.3% de la muestra puntúa favorable en alto grado, el 11.56% como medianamente favorable mientras que el 3.13% lo hace en bajo grado.

La opinión del personal en cuanto a la calidad de servicios, posición ante la sociedad, prestigio, aspectos éticos de la organización, en general es positiva para los empleados de la organización.

ACEPTACIÓN Y FLEXIBILIDAD

Gráfico 14. Porcentajes grado de conformidad Aceptación y Flexibilidad.



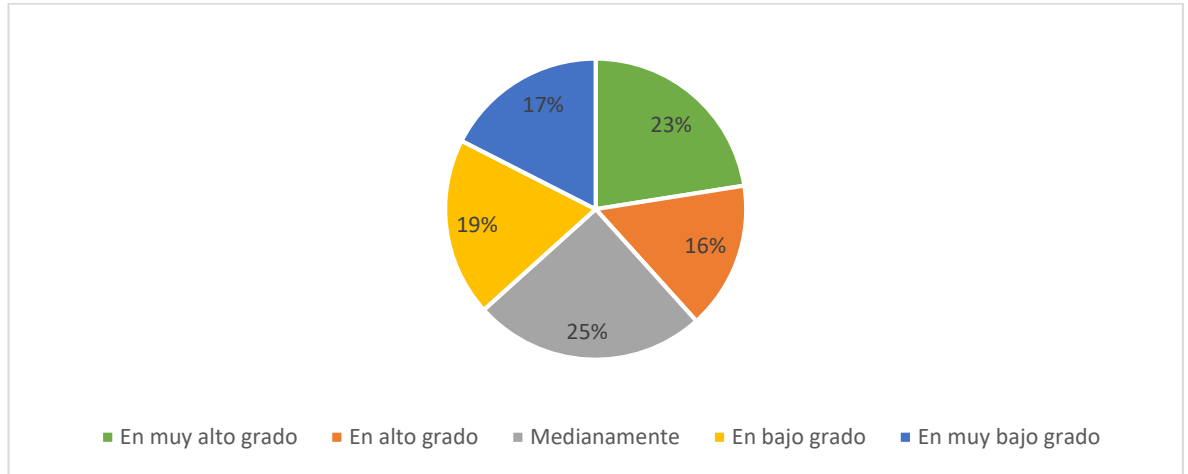
Grado de adaptación que muestra la organización es un 100% favorable.

La medida en que los integrantes de la organización se adaptan a nuevas ideas, procesos, maneras de trabajar en pos de brindar siempre un servicio de calidad a los clientes.

Aquí es importante tener en cuenta la rigidez que existe en la empresa, en este punto se podría interpretar como que a los trabajadores no les queda mucha opción más que aceptar los cambios y reglas, ya que no hay libertad ni para innovar ni tomar decisiones. Las tomas de decisiones están centralizadas en los jefes y por las normativas y forma de trabajo, no se permite ser creativo o buscar otras alternativas para crear ni solucionar problemas. Tampoco hay un sentimiento de identidad por la mayoría de los trabajadores. En este caso se infiere que no hay otra opción más que ser flexible debido al sistema propio que rige en la empresa.

RESPONSABILIDAD

Gráfico 15. Porcentajes grado de conformidad Responsabilidad.



Con respecto a la responsabilidad un 39% de la muestra se ha puntuado en alto grado conforme, un 25% medianamente favorable, en bajo grado con un 36%.

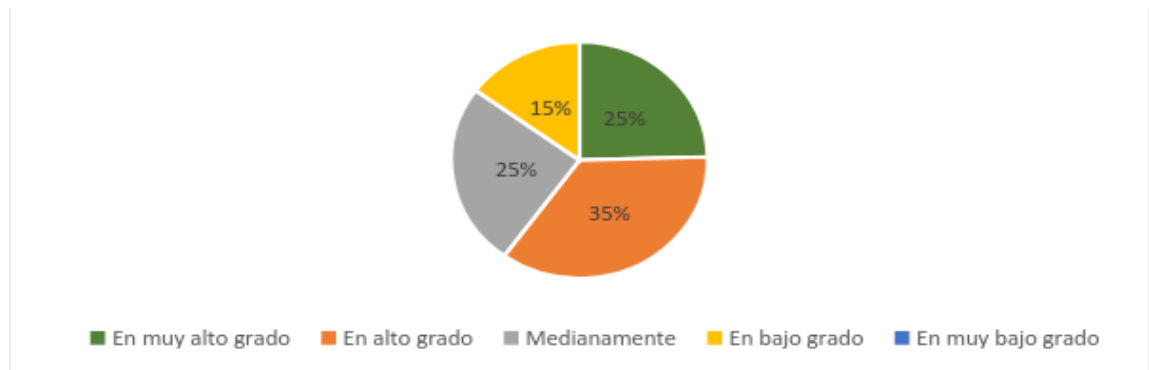
La responsabilidad hace referencia al grado en que las personas perciben que se les delega autoridad y pueden desempeñar sus trabajos sin tener que consultar constantemente al supervisor y en la medida en que sienten que la responsabilidad del resultado está en ellos.

La mayoría de los trabajadores tienen claros los roles y alcance de su autonomía para ejercer sus tareas y sus responsabilidades. A la hora de ser partícipes en la creación de la imagen de la empresa su percepción es que intervienen medianamente y/o muy poco. Este punto se relaciona con la libertad que tienen para innovar en el trabajo, la muestra indica que la mayoría de los trabajadores se sienten limitados a la hora de innovar.

La responsabilidad y las decisiones se encuentran centralizadas en los dueños de la empresa, no existe una delegación a los empleados llamados jefes de grupo ni tampoco a los gerentes (hijos).

PROCESOS DE CONTROL

Gráfico 16. Porcentajes grado de conformidad Procesos de control.



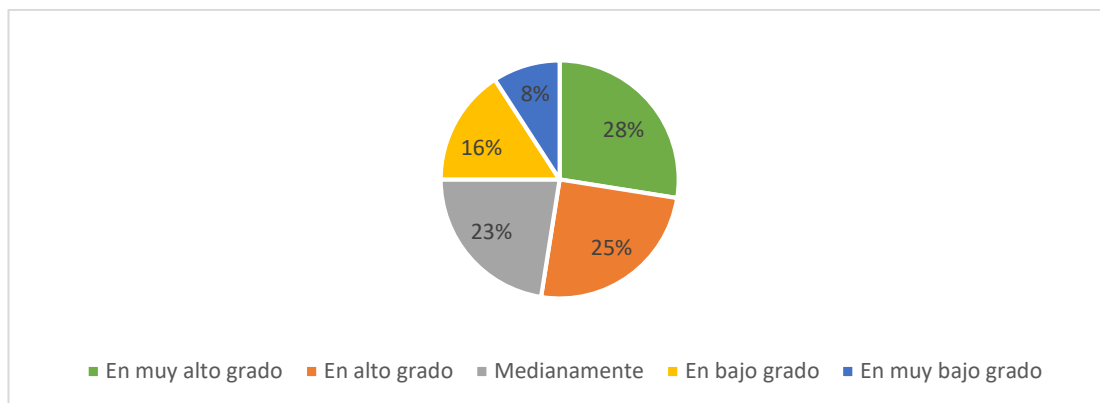
El 60% de los trabajadores se mostró conforme en alto grado, el 25% medianamente favorable y el 15% conforme en bajo grado conformes con respecto a los sistemas de supervisión y control.

Los trabajadores se pueden mostrar conformes con respecto a los procesos de control, pero hay indicios en otras categorías que dan cuenta lo que sucede con este control y las normativas que hacen a la estructura de la organización.

Las personas que trabajan en esta empresa conocen los criterios que se utilizan para evaluar su desempeño, saben que se espera de ellos y cómo realizar su trabajo. La mayoría de las actividades se encuentran reguladas por normativas pertenecientes a las certificaciones ISO. En este sentido, los trabajadores respetan las reglas, pero no las han incorporado. Están de acuerdo en que son necesarias, pero como se puede observar en las categorías de responsabilidad, esto genera un sentimiento de no libertad para innovar o resolver problemas.

RECOMPENSA

Gráfico 17. Porcentajes grado de conformidad Recompensa.



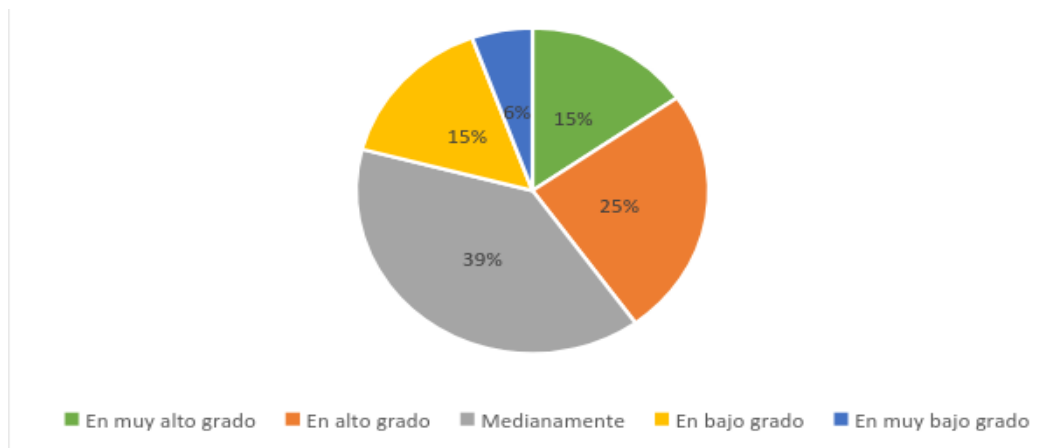
Los puntajes están, en su mayoría situados en las calificaciones en alto grado en un 53%, medianamente en un 23%, en bajo grado en un 25%.

La recompensa se refiere a la percepción de los trabajadores sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Puede relacionarse también con el reconocimiento que perciben los empleados tanto a nivel individual como social, no sólo en el aspecto económico, sino en lo que respecta a su buen desempeño.

La percepción de la mitad de los empleados es que se recibe la recompensa adecuada por el trabajo bien hecho y que son reconocidos por su buen desempeño, mientras que la otra mitad está conforme medianamente y en bajo grado. Como se explicó, la recompensa no se refiere sólo al aspecto económico. En tal caso, los trabajadores en la categoría de información, expresaron en su gran mayoría que no se recibe reconocimiento o incluso noticas si el trabajo ha sido satisfactorio, tanto para los dueños como para los clientes. La forma de proceder de los dueños de esta empresa es netamente mediante recompensa económica, una vez que finaliza el trabajo, cada tanto, reciben un plus por los trabajos bien hechos.

DISEÑO

Gráfico 18. Porcentajes grado de conformidad Diseño.



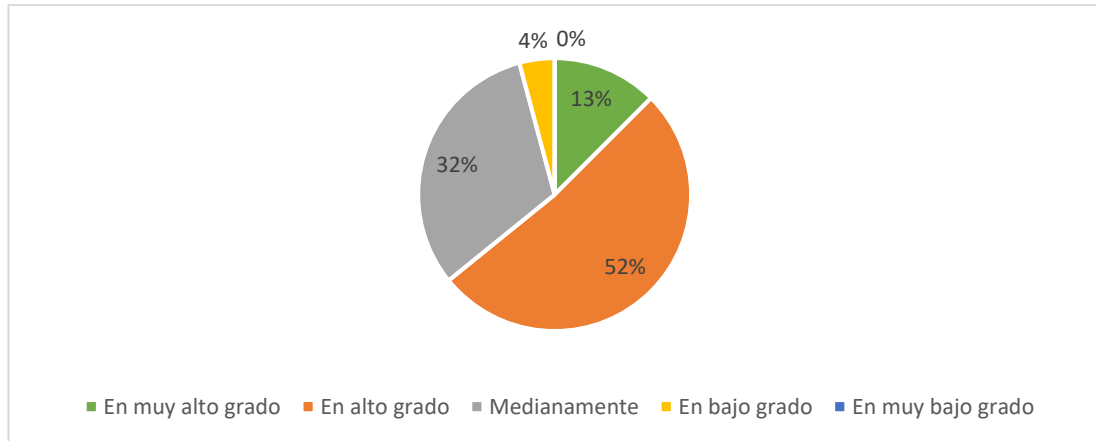
El 40% de la muestra puntúa favorable en alto grado, el 39% como medianamente favorable, mientras que el 21% en bajo grado.

El diseño de una empresa está dado por el grado de libertad que permiten los dueños a los empleados para innovar y asumir riesgos. El sentir como propios los objetivos de la empresa y el sentimiento del trabajo cumplido contribuye al logro de los objetivos.

En general los puntajes están ubicados en la zona media y baja. Como se vió anteriormente los dueños no descentralizan la responsabilidad y la libertad para tomar decisiones o realizar modificaciones sobre la manera de hacer las cosas, por lo tanto, es posible encontrar aquí también que no se permite a los empleados asumir riesgos. La mayoría de los empleados expresa que no sienten como propios los objetivos de la empresa y el sentimiento de que el trabajo bien hecho hace al cumplimiento de estos objetivos. Para un funcionamiento eficaz y eficiente la empresa necesita reglas y normas, pero los empleados no las hacen propias, por lo que tampoco existe la libertad de tomar decisiones, hay una centralización en los dueños de responsabilidad y toma de decisiones. Los empleados sólo acatan las reglas y realizan su trabajo.

IDENTIDAD

Gráfico 19. Porcentajes grado de conformidad Identidad.

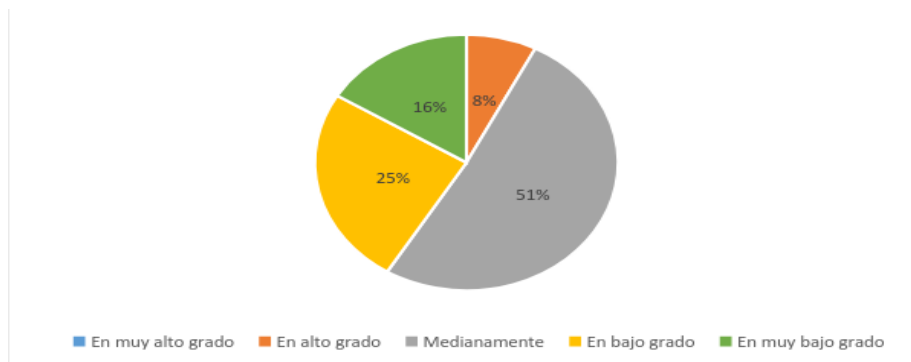


El 55% de la muestra puntúa favorable en alto grado, el 28% como medianamente favorable mientras que el 17% lo hace en bajo grado.

El sentimiento de pertenencia a la organización hace referencia a la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. Sólo la mitad siente pertenencia a la organización y sensación de compartir los mismos objetivos, los demás lo hacen en menor grado y un muy bajo porcentaje en bajo grado, esto se puede deber a la falta de libertad para innovar y tomar decisiones, poner de lo propio en las tareas, ya que como se mencionó antes es muy estricta la normativa con respecto al hacer y sobre quien toma las decisiones. Estos aspectos dificultan a que se logre un sentimiento de identidad a la empresa, que se observa en lo expresado por sus dueños, en su queja por la alta rotación que existe en la empresa.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Gráfico 20. Porcentajes grado de conformidad Estructura Organizacional.



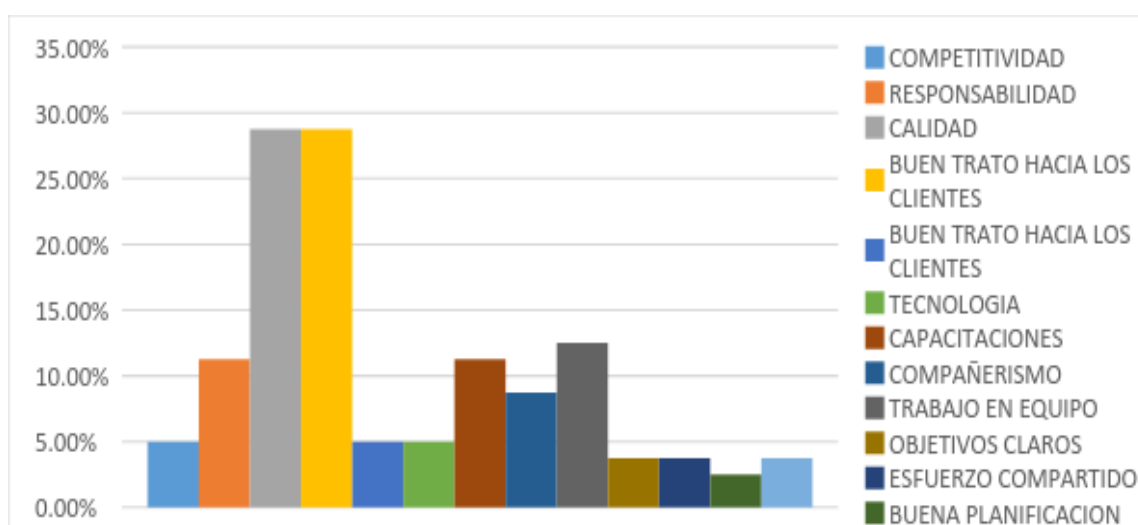
El 8% de la muestra puntúa favorable en alto grado, el 51% como medianamente favorable mientras que el 41% lo hace en bajo grado.

En esta categoría se pone de manifiesto el conocimiento que se tiene sobre la organización de la empresa, específicamente sobre los beneficios que obtienen por ser parte de la empresa. La mayoría de la muestra conoce medianamente y en bajo los beneficios que presenta la empresa.

Las categorías que siguen a continuación están conformadas por preguntas abiertas. Se reunió las cualidades que mencionaron los trabajadores y por repetición se las enumeró, de tal manera, los trabajadores coincidieron en varias cualidades mientras que en otras no, solo la mencionaban una vez.

FORTALEZAS VISUALIZADAS POR LOS EMPLEADOS

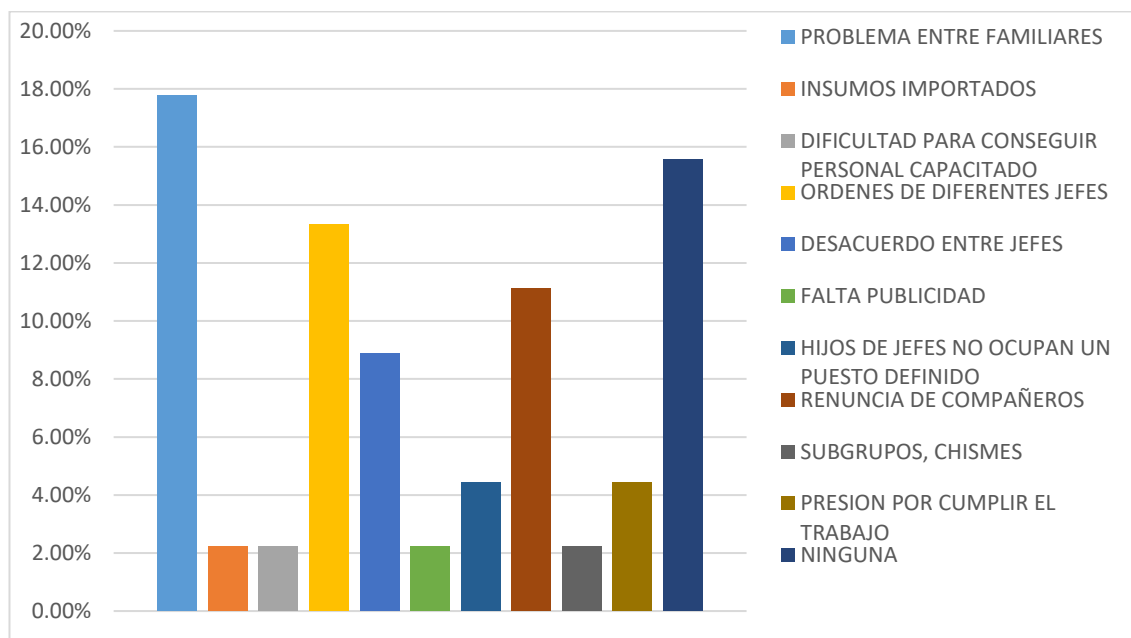
Gráfico 21. Fortalezas visualizadas por los empleados.



Los elementos positivos y puntos fuertes de la empresa con los que le hacen frente a los desafíos y tareas de cada día, más mencionados por los trabajadores, son la calidad en un 28,75%, el trabajo en equipo un 12,50% y la responsabilidad y capacitaciones un 11,25%.

DEBILIDADES VISUALIZADAS POR LOS EMPLEADOS

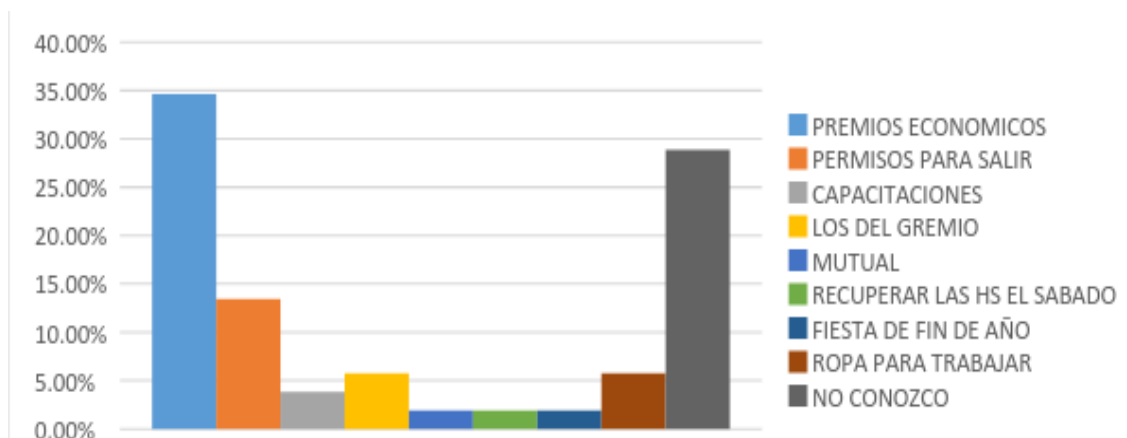
Gráfico 22. Debilidades consideradas por los empleados.



Las situaciones internas que se deben resolver y que influyen de manera negativa, en este caso, la más frecuente son los problemas entre los familiares con un 17,78%, recibir órdenes de diferentes jefes en un 13,33%, presión por cumplir con el trabajo 15,46% y renuncia de compañeros en un 11,11%.

BENEFICIOS

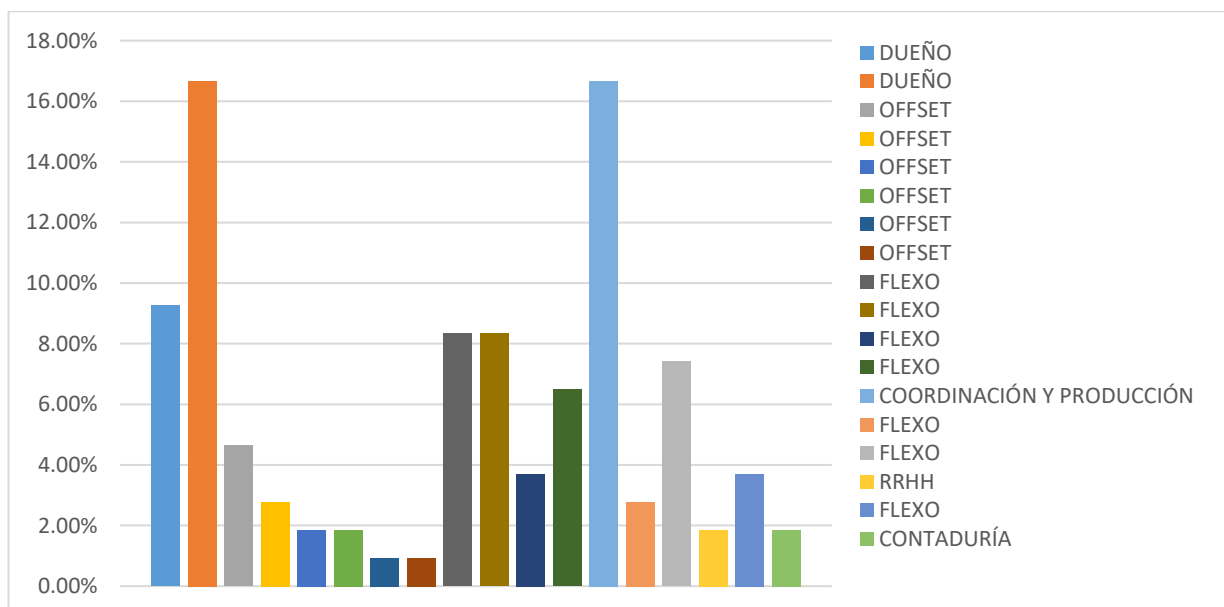
Gráfico 23. Beneficios que presenta la empresa.



Los beneficios por trabajar en la empresa en su gran mayoría se pueden observar que son los premios económicos con un 34,62% un 28, 85% de trabajadores desconoce cuáles son los beneficios por trabajar en esta empresa. En porcentajes más bajos, 13% de los trabajadores considera que uno de los beneficios es la posibilidad de que den permiso para salir ante algún inconveniente o para realizar algún trámite.

MEJORES PERSONAS PARA TRABAJAR

Gráfico 24. Mejores compañeros para trabajar.

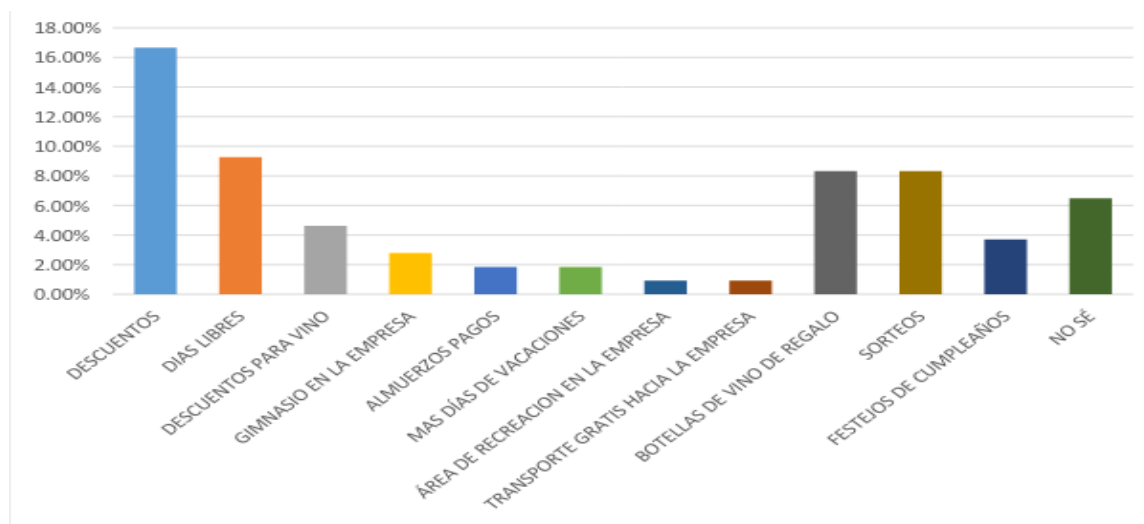


Las mejores personas para trabajar es en primer lugar uno de los dueños y el encargado de coordinación en la producción con un porcentaje del 16,67% y luego otro de los dueños con un 9,26%.

Aquí se puede observar la implicación de sus dueños al estar presente en todos los aspectos de la organización, trabajando a la par de los demás, pero también es visible la dificultad que se tiene al delegar en cuanto a responsabilidades y decisiones.

BENEFICIOS QUE LE GUSTARÍA RECIBIR

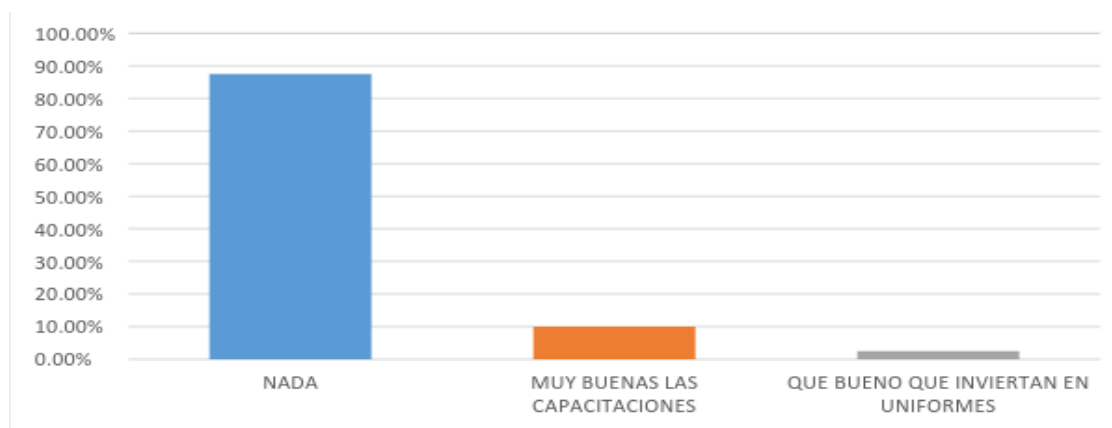
Gráfico 25. Beneficios que le gustaría recibir por parte de la empresa.



Los principales son descuentos para la compra de vinos con un 25,71% y en segundo lugar días libres con un 14,29%.

QUISIERA DECIRLE ALGO A LA GERENCIA

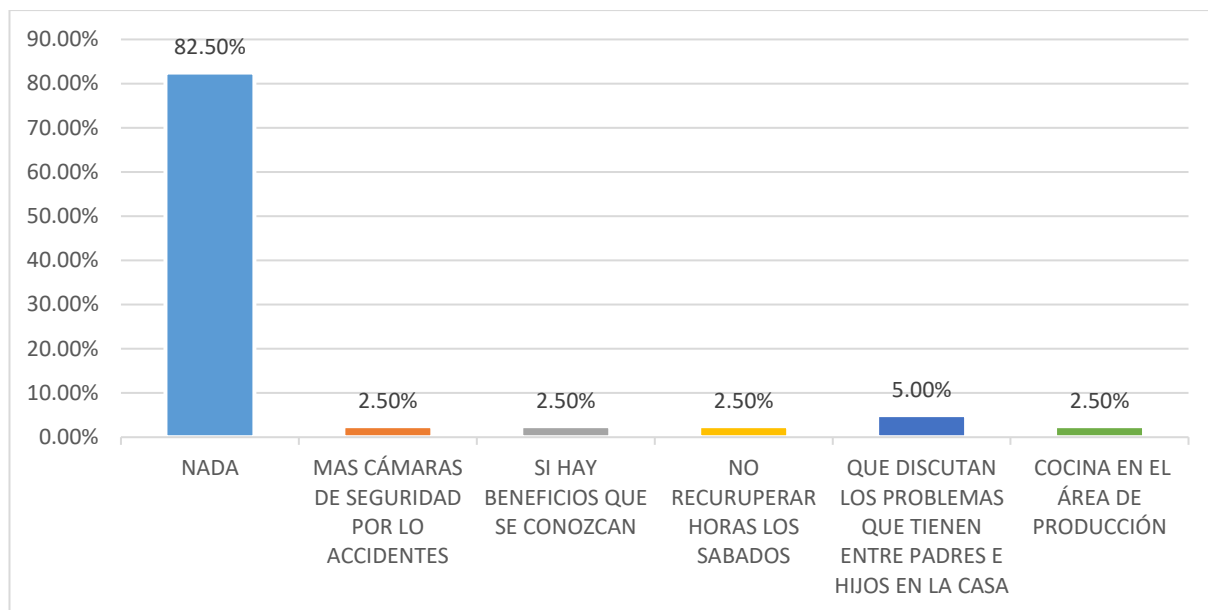
Gráfico 26. Expresión de opiniones hacia la empresa.



Un 87,50% de los trabajadores no tiene nada para decirle a la gerencia, mientras que un 10% les parece muy buenas las capacitaciones y a un 2,50% les parece bien que inviertan en uniformes.

SUGERENCIAS

Gráfico 27. Expresión de sugerencias hacia la empresa.



La mayoría de los trabajadores, en un 82,50% no tiene sugerencias, los demás en pequeños porcentajes sugieren más cámaras de seguridad, no recuperar horas los sábados, que se discutan los problemas entre los familiares en la casa y que pongan una cocina en el área de producción.

DISCUSIÓN DE RESULTADOS CUANTITATIVOS

El clima total de la organización se presenta como favorable. A continuación, se explicarán **las fortalezas** que presenta la misma.

Las personas se encuentran motivadas a la hora de realizar sus tareas, reciben con frecuencia capacitaciones y cursos que les permite mantenerse actualizados en conocimientos y también, al que lo desee, le permite avanzar de categoría. Es de destacar que la mayoría de los trabajadores son obreros y son quienes reciben las capacitaciones sobre usos de nuevas máquinas, tintas, sistemas, etc. Se permite a los obreros una especie de ascenso, no de puesto, sino subiéndolos de categorías, ya que en la estructura de la empresa los mandos medios están ocupados por los hijos de los dueños y no hay más puestos ascendentes disponibles.

Sus dueños aportan a la cooperación y trabajo en equipo, a quienes los empleados los han calificado como a las mejores personas para trabajar. Esto es característico en una primera etapa de la empresa familiar, en la cual, el dueño dedica su energía y esfuerzo a que la empresa crezca y pueda brindar un excelente servicio. Los dueños están pendientes de las decisiones y movimientos dentro de la empresa, para que nada falle.

Existe en la organización un ambiente de buenas relaciones entre sus miembros, en donde hay cooperación, trabajo en equipo y compromiso por parte de los trabajadores en cumplir tanto con los trabajos, como con las normas que hacen a la convivencia y a las tareas en sí. Conocen cada uno sus roles y tareas, también saben que se espera de ellos. Si bien tiene en cuenta las reglas y normas, pero no las han internalizado, el actuar en la empresa está sumamente reglado y las personas no tienen libertad para resolver problemas, innovar o tomar decisiones. En estas categorías, se obtuvieron puntajes no tan favorables, debido a que no hay margen para plasmar lo propio dentro de la empresa y las decisiones las toman los dueños, jefes. Esto se puede dar debido al esmero por conseguir la calidad deseada en los procesos y finalmente, en los productos. Calidad que ha sido mencionada por los trabajadores, sin embargo, en este esfuerzo se deja de lado la inventiva o creatividad que puedan tener los operarios u obreros ya que por una parte las actividades y roles están normatizados y por la otra, los dueños resuelven los problemas y toman las decisiones.

Si bien la comunicación del desempeño de los trabajadores no es frecuente, si hay acceso a una comunicación, si se quisiera con los dueños. Por otro lado, es muy fluida la comunicación con las personas del mismo nivel jerárquico.

Se reitera por varios empleados que por el trabajo bien hecho se reciben premios, la mayoría de las veces, suelen ser económicos. Pero no se recibe un reconocimiento verbal por los trabajos bien hechos, cumplimientos de objetivos. Este punto pone en evidencia la visión que se tiene del empleado en esta empresa. En el enfoque clásico de la administración se habla del hombre económico, concebido bajo la idea de que toda persona está motivada únicamente por los beneficios salariales, económicos y materiales, por lo que éstos son considerados un factor determinante en los esfuerzos individuales de los trabajadores y hace que lleguen al máximo de su productividad, lo cual resulta altamente beneficioso para la empresa, porque genera mayores ganancias a quienes son sus dueños, pero a costa de la explotación, aprovechamiento y desgaste de sus trabajadores, lo cual hace que haya un total desequilibrio entre obrero-patrón.

A través de las encuestas los trabajadores expresan que se encuentran a gusto trabajando en esta empresa, también aceptan los cambios y son flexibles antes estos. Sin embargo, hay aspectos de las encuestas que resultan ser contradictorios, ya que en su gran mayoría se las dimensiones evaluadas se presentan como fortalezas, **solo dos dimensiones como neutras y al parecer no presenta debilidades.**

En la categoría que se refiere al sentimiento de identidad, la mitad solo se identifica con la empresa los demás han puntuado de manera neutra y baja, reconocen que no hay una comunicación de los beneficios y sobre resultados positivos, cuando se logran. Tampoco sienten libertad para innovar o trabajar, o en el caso de que se tengan que tomar decisiones. Esto resulta contradictorio. ¿Cómo un trabajador que no se identifica con la empresa, que no tiene un mínimo de libertad para resolver problemas o tomar decisiones o que sea reconocido por el trabajo que hace, va a sentirse motivado y va a sentir satisfacción en el lugar de trabajo? ¿Cómo logra tener buenas relaciones en su lugar de trabajo, cooperar y conseguir buena comunicación?

Dado este fenómeno se puede observar lo que se denomina de deseabilidad social. Ortiz (2014) afirma:

La deseabilidad social es un término usado en investigaciones científicas, principalmente en estudios psicológicos, y **se refiere a la creencia de que los encuestados responderán en base a lo socialmente esperado o aceptado**. La persona buscará responder de la mejor posible los cuestionamientos que se le hagan, sin importar que las respuestas sean contrarias a las creencias reales de la persona. Esto no quiere decir que **la persona tienda a mentir de forma constante o que lo haga con malicia, sino que está temerosa de revelar información personal que la haría cuestionable**.

Esto es de utilidad para la empresa porque, que exista este comportamiento en la encuesta ya conforma un indicador de que algo no está funcionando bien. Puede que se trate de la falta de libertad y los empleados se han sentidos en la obligación de responder tratando de hacer quedar bien a la empresa y a sus dueños. Se podría pensar que la mitad de ellos por temor, o la estructura vertical propia de la empresa han contestado con lo que creerían que sería lo mejor y que por momentos han contestado con la verdad.

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS CUALITATIVOS

Para analizar las entrevistas se utiliza el análisis categorial. Para comprender mejor este análisis se expondrán las definiciones de las categorías a desarrollar.

Categorías	Subcategorías	Entrevista
Estructura Formal		<p>“Es muy simple hay dos socios gerentes, yo estoy a cargo de calidad y mi socio de compras, los demás departamentos se encargan los chicos”</p> <p>“Mira somos los dos dueños, y de cada uno depende tres departamentos. De mi depende el departamento de producción, comercialización que me ayuda mi hijo y yo solo me encargo de las compras, después mi socio se encarga de calidad, y mi otro hijo lo ayuda en los departamentos de contabilidad y recursos humanos.”</p>
Estructura informal		<p>“Me ayuda mi hijo y yo solo me encargo de las compras, después mi socio se encarga de calidad, y mi otro hijo lo ayuda en los departamentos de contabilidad y recursos humanos.”</p> <p>“Luego estamos nosotros los hijos de los dueños que vendríamos a ser los gerentes, pero no estamos formalmente en el organigrama de la empresa, es decir no somos una figura formal, pero tenemos autoridad, que en realidad es más bien una figura de control”</p> <p>“Los chicos no forman partes de los libros, pero si trabajan acá vendrían a ser como gerentes”</p>
Puesto	Puesto	<p>“Si están definidos los puestos, por esto mismo de la certificación, pero es verdad que hay personas que son multi tareas, que realizan tareas de mantenimiento o por ahí los chicos también que no tienen un puesto formal o tareas tan definidas”</p> <p>“Yo creo que los puestos menos definidos por ahí son los de los gerentes, que somos los hijos de los dueños, sabemos que tenemos que hacer, pero por ahí bueno hacemos las tareas de otros o el otro hace nuestras tareas es algo que lo tenemos que definir bien todavía. Por lo que estamos estudiando a veces uno falta una semana y lo cubre el otro en el puesto o alguien que está a mi cargo</p>

		recibe órdenes de J entonces a veces no es tan claro.”
	Personal para cubrir el puesto	“La gente de recursos humanos se encarga de la selección de personal, la mayoría de las veces se hace en forma conjunta, nosotros somos quienes decidimos quien se queda, pero ellos los seleccionan de acuerdo al perfil, capacidades, experiencia”
Capacitaciones	capacitaciones	<p>“Por experiencia casi no entra nadie, tienen muy poca experiencia porque generalmente vienen de empresas más chicas y con otro tipo de tecnología, hay que capacitarlos, pero que traigan esas aptitudes eso es importante, y las ganas también”</p> <p>“Ahora se están realizando procesos de coaching y de capacitaciones a maquinistas. El coaching es para nosotros, los gerentes y los encargados, y para los demás se están realizando capacitaciones con gente de Buenos Aires, por la máquina nueva que trajimos y para otra que queremos traer”</p> <p>“La gente que viene a trabajar acá, sabe poco y nada de grafica cuando ingresan, de impresiones de etiqueta de vino”</p> <p>“Es muy difícil conseguir a alguien que traiga experiencia y conocimiento y nos ayude desde punto de vista porque es difícil el mercado”</p>
	Empleados capacitados que renuncian	<p>“Muy complicado lograr también la fidelidad del empleado. Esta es una empresa dentro de todo chica todavía si bien tenemos una buena tecnología pero es chica, entonces los que más saben no van a venir acá, se van de acá de Mendoza a una ciudad más grandes si quieres ascender o a otra empresa más grande”</p> <p>“Muchos cuando adquieren experiencia y le han agarrado la mano a las maquinas, se van a otras empresas más grandes, una perdida para nosotros porque se va gente valiosa, pero se van porque tienen más posibilidades de ascender o para cambiar de ámbito, no sé.”</p>

Decisiones		<p>“Las decisiones y cuestiones importantes las tomamos los dueños, cuestiones de compra, financieras, presupuestos importantes se nos consulta, las cuestiones más cotidianas si están los chicos las toman ellos”</p> <p>“Y lo más importante ronda en los dueños, las mayores responsabilidades, decisiones “</p> <p>“Para resolver problemas o tomar decisiones diarias para eso están los chicos, si es más grave o grande se nos consulta”</p>
Ascensos	Ascensos de hijos	<p>“Los chicos van a ser los gerentes se están preparando para eso, no sé si traeríamos a alguien de afuera, si es necesario y no nos queda otra, si”</p> <p>“La responsabilidad de la gerencia recae en nuestros hombros es así, aunque la estructura todavía no nos de lugares o nosotros nos hagamos lugar, pero es así”</p>
	Ascensos de maquinistas	<p>“No hay mucha posibilidad para los maquinistas por lo que todavía no tenemos mandos medios y si es así los ocupan los chicos, se los-re categoriza o se les enseña a usar maquinas nuevas”</p> <p>“Se los sube de categoría, en la imprenta tenés varias categorías y por categorías se le paga más a medida que van ascendiendo, a veces contratamos a alguien para mantenimiento y termina manejando una máquina, eso también lo hemos hecho depende de la capacidad y ganas de la persona”</p> <p>“Los maquinistas o de mantenimiento pueden ascender a ser líderes del grupo o se los re-categoriza, a los que más saben hacemos que les enseñen a los otros y se les paga más ”</p>
Comunicación	Comunicación oral	<p>“Las decisiones o lo que se decida diariamente, manejos, alguna modificación que no signifique mucho se hace verbalmente”</p> <p>“En el día a día hay mucha comunicación verbal, cara a cara, porque constantemente se tienen que resolver cuestiones, pero son más inmediatas”</p> <p>“Nos comunicamos personalmente para resolver problemas o cosas que surjan en el momento “</p>

	Comunicación escrita	<p>“Y tenemos un sistema interno y externo para comunicarnos por mail, por ahí comunicamos trabajo a hacer o tenemos las órdenes de trabajo que son escritas también”</p> <p>“Se escribe lo importante como planes de trabajo, modificaciones en entregas, fechas, formas de hacer un trabajo, decisiones de la dirección, reglas, etc”</p> <p>“ Hemos elaborado un acta ante un escribano con reglas y manera de proceder ante determinadas circunstancias que hacen al funcionamiento o estructura de la empresa, en ese caso queda asentado ante un escribano.”</p>
Estrategias		<p>“Hay un plan de acción, estrategia, sí. No se actúa impulsivamente, tenemos que cuidar de todos los detalles y ver qué acción es mejor para la empresa. Se establecen objetivos a largo y corto plazo por ej. cada trimestre o a medida que se van cumpliendo los objetivos los distintos objetivos se formulan nuevos “</p> <p>“No hacemos análisis FODA en sí, pero si vamos viendo las debilidades y los problemas que van surgiendo en el camino y cómo podemos solucionarlos”</p> <p>“Tenemos una estrategia, pero lamentablemente no hay un gerente general que unifique o que lleve un solo lineamiento, entonces por ahí nos tenemos que juntar muchas veces y ponernos de acuerdo, aunque sepamos cuales son los objetivos por ahí nos tenemos que poner de acuerdo en cuál es la mejor manera de llegar a ellos “</p> <p>“Tenemos un plan de acción definido y se plantean modos de proceder y objetivos, pero al haber dos dueños por ahí esos lineamientos no se respetan y cada uno comienza hacer las cosas a su manera, ahí es donde empiezan los conflictos, nos juntamos a hablar y se llega a un acuerdo nuevamente y se trata de respetar “</p>
Protocolo familiar		<p>“No tenemos un protocolo familiar aun, están los primeros pasos, reglas que se deben respetar por ejemplo</p>

		<p>no se contratan amigos ni las parejas de los hijos de los dueños”</p> <p>“No, no tenemos un protocolo familiar, si tenemos reglas que están asentadas ante un escribano “</p> <p>“Entre todos formulamos reglas y las firmamos ante escribano, no creo que eso sea un protocolo familiar”</p>
Innovaciones		<p>“Hemos comprado una maquina hace algún tiempo que ofrece un mejor rendimiento y nueva tecnología, que nos permite abarcar un mercado más amplio siempre en lo que son etiquetas de vino.”</p> <p>“Compramos una máquina y ahora pensamos en alquilar otra y ve como resulta esa para comprar una mejor, entonces estamos programando las capacitaciones”</p> <p>“Al comprar máquinas también se han tenido que hacer remodelaciones porque son máquinas enormes, también se hicieron modificaciones en las oficinas, en la recepción, pero esto fue a modo de una mejor imagen y comodidad.”</p>

Figura 6. Tabla de dichos.

DEFINICIÓN DE CATEGORÍAS Y SUBCATEGORÍAS:

A. Estructura formal: unidades que conforman la empresa, reconocidas dentro del organigrama.

B. Estructura Informal: estructuras dentro de la empresa que son reconocidos por sus miembros ya que poseen un lugar, funciones y autoridad, pero no están descriptas en el organigrama formal de la empresa y no conforman puestos estables a lo largo del tiempo.

C. Puestos: los puestos y roles están definidos en una empresa profesionalizada. Se realizan análisis de puestos que permite visualizar las cualidades que necesita cumplir una persona para ocupar el puesto.

1. Personal para cubrir el puesto: Se selecciona al personal adecuado para el puesto, según sus capacidades y no de acuerdo a si es miembro o no de la familia. (Belausteguigoitia,2012). Esto permite cumplir el rol del puesto de una manera más eficaz, el trabajador sabe cuáles son sus funciones y por lo tanto tampoco hay superposición de roles.

D. Decisiones: en una empresa profesionalizada las decisiones se toman en torno a la información y no a la intuición. (Belausteguigoitia,2012). Los mandos intermedios tienen la capacidad de tomar decisiones, es decir, existe una descentralización de decisiones y funciones y no se concentran solamente en el fundador, en este caso la autoridad y responsabilidad se delegan.

E. Ascensos: en una empresa profesionalizada las promociones se logran debido a un buen desempeño, en las empresas no profesionalizadas se logran manteniendo lealtad y una buena relación con el jefe. (Belausteguigoitia,2012).

1. Ascensos de hijos

2. Ascensos de maquinistas

F. Comunicación: canales de comunicación coherentes y claros, un sistema de comunicación implantando tecnología que permita registrar y formalizar los canales de comunicación. (Cerdán,2010)

1. Comunicación oral

2. Comunicación escrita

G. Análisis estratégico: La estrategia es la implementación de alguna característica para sus productos o servicios que haga distintiva a la empresa. Para llegar a conocer y reformular o confirmar una estrategia y sus acciones, es necesario realizar un estudio de las oportunidades y amenazas del mercado, y las fortalezas y debilidades de la empresa frente a la competencia. También, es necesario analizar los atributos de diferenciación que constituyen la estrategia. (Brojt, 2009).

H. Protocolo familiar: es un instrumento que, mediante el acuerdo de voluntades, la familia se compromete a actuar de determinada manera ante diferentes situaciones que suelen generar problemas. Esto permite regular circunstancias para salvaguardar en un

futuro la continuidad de la empresa y por supuesto mantener un equilibrio entre las cuestiones familiares y empresariales.

I. Capacitación: formación de los sucesores, formación del personal familiar y no familiar.

1. Empleados capacitados.

2. Empleados capacitados que renuncian.

J. Innovación: La actitud hacia el grado de innovación (de producto, servicio o mercado) que presentan. Tipología que resulta de especial interés para comprobar el grado de innovación, o, por el contrario, de conservadurismo que con frecuencia califican a las empresas familiares.

K. Plan de sucesión: la sucesión es un proceso evolutivo y planeado. (Leach, 1993). Las empresas profesionalizadas cuentan con un plan de sucesión y éste es conocido por todos.

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Las entrevistas fueron tomadas a los dos dueños y a dos hijos de los dueños.

A. Estructura formal: la estructura de la empresa está conformada por dos socios quienes son dueños de la empresa. De cada uno dependen tres departamentos. Del socio 1 depende el departamento de compras y está uno de sus hijos a cargo del departamento de producción y comercialización, del departamento de producción depende el sistema offset y el sistema flexo. Por otro lado, el socio 2 se encarga del departamento de calidad, y otro hijo del socio 1 es el gerente de los departamentos de contabilidad y recursos humanos. Estos gerentes, que son los hijos no tienen un lugar en el organigrama formal de la empresa, sino que poseen autoridad por ser hijos de uno de los dueños. Los mandos medios estarían conformados por estos dos gerentes.

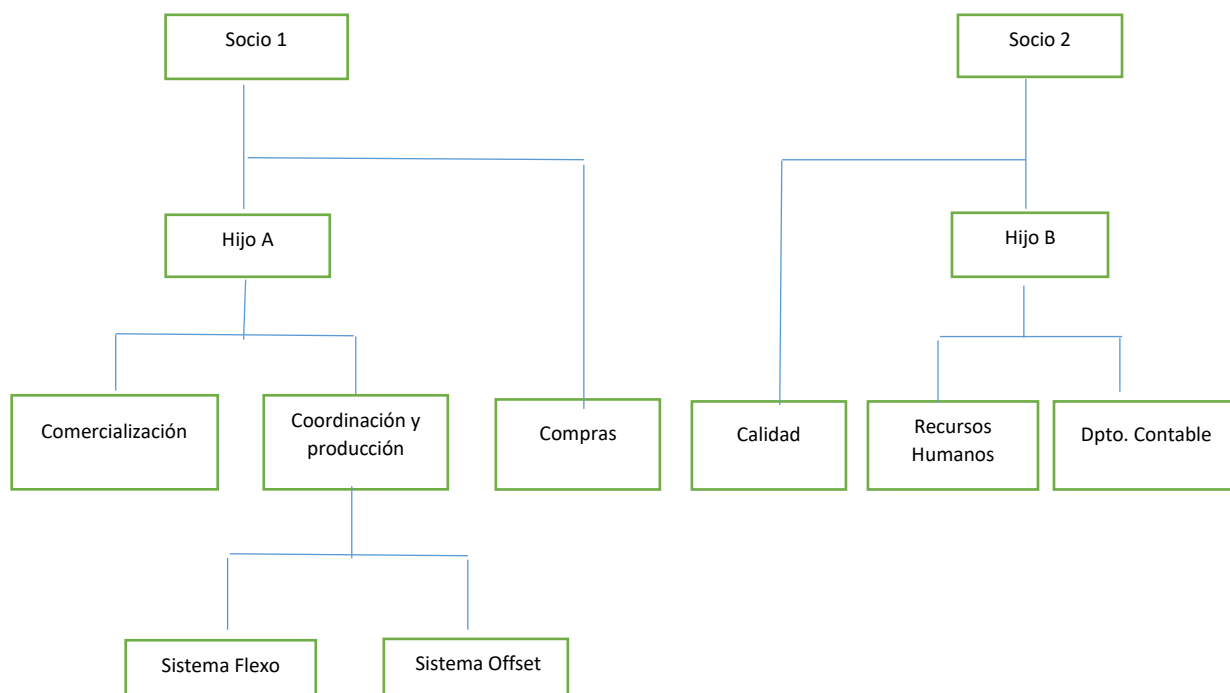


Figura 7. Organigrama informal de OA.

Dicho sujeto 1: “Es muy simple hay dos socios gerentes, yo estoy a cargo de calidad y mi socio de compras, de los demás departamentos se encargan los chicos”

Dicho sujeto 2: “Mira somos los dos dueños, y de cada uno depende tres departamentos. De mi depende el departamento de producción, comercialización que me ayuda mi hijo y yo solo me encargo de las compras, después mi socio se encarga de calidad, y mi otro hijo lo ayuda en los departamentos de contabilidad y recursos humanos.”

B. Estructura informal: Puestos que son ocupados por los hijos de los dueños, pero no están reconocidos dentro de la estructura formal de la empresa, no forman parte del organigrama formal ni de los libros de la empresa. Por parte de los padres no hay una delegación de responsabilidades ni de autoridad hacia los hijos. Ellos se encargan de determinadas tareas y de controlar a los empleados.

Dicho sujeto 2: “Los chicos no forman partes de los libros, pero si trabajan acá vendrían a ser como gerentes”

Dicho sujeto 3: “Luego estamos nosotros los hijos de los dueños que vendríamos a ser los gerentes, pero no estamos formalmente en el organigrama de la empresa, es decir no somos una figura formal, pero tenemos autoridad”.

C. Puestos: Los puestos y roles están definidos cada uno sabe lo que tiene que hacer sobre todos los maquinistas, administrativos, recursos humanos y contador. Hay obreros multitareas que se necesita que sepan realizar tareas varias. Los puestos menos definidos son los de los hijos gerentes, ya que si alguno falta tiene que hacer las tareas del otro, por lo que hay en la estructura duplicación de funciones.

Dicho sujeto 1: “Si están definidos los puestos, por esto mismo de la certificación, pero es verdad que hay personas que son multi tareas, que realizan tareas de mantenimiento o por ahí los chicos también que no tienen un puesto formal o tareas tan definidas”

Dicho sujeto 3: “Yo creo que los puestos menos definidos por ahí son los de los gerentes, que somos los hijos de los dueños, sabemos que tenemos que hacer, pero por ahí bueno hacemos las tareas de otros o el otro hace nuestras tareas es algo que lo tenemos que definir bien todavía. Por lo que estamos estudiando a veces uno falta una semana y lo cubre el otro en el puesto o alguien que está a mi cargo recibe órdenes de J entonces a veces no es tan claro.”

Dicho sujeto 2: “Se trata de que cada uno haga lo que le corresponde y cada quien sabe que debe hacer”

Dicho sujeto 2: “Los puestos están definidos y si está especificado cual es la función de cada puesto, saben lo que tienen que hacer y cómo hacerlo de todos modos siempre estamos ahí en todas con mi socio. Ahora en realidad buscamos que el obrero sepa hacer varias cuestiones o los capacitamos de vez en cuando, tampoco es que tenemos tantos puestos para que se ocupen”

1. Personal para cubrir el puesto: se busca que la persona tenga las capacidades, aptitudes para ocupar ese puesto, ya que la mayoría tiene poco o ningún conocimiento sobre la gráfica. Se los capacita para que realicen sus tareas.

La selección la realiza recursos humanos y consiste en analizar los currículums, se llama a las personas, se les realizan entrevistas y luego se eligen a algunas personas. Los dueños deciden quién se queda finalmente en la empresa, de acuerdo a una entrevista que se tiene con cada postulante.

Dicho sujeto 1: “La gente de recursos humanos se encarga de la selección de personal, la mayoría de las veces se hace en forma conjunta, nosotros somos quienes decidimos quien se queda, pero ellos los seleccionan de acuerdo al perfil, capacidades, experiencia. Ellas analizan los cv de los interesados, luego hace entrevistas, 2 ó 3 se tiene en cuenta la personalidad, ganas, motivación, experiencia previa. Al fin nosotros decidimos quien se queda, los citamos y tenemos entrevistas con ellos. Lo decidimos en base a quien nos cierre más su personalidad, ya sabemos que puede ser el indicado”

Dicho sujeto 2: “se hace una elección basada en las capacidades de las personas, teniendo en cuenta si ha tenido o no experiencia. La licenciada recibe los curriculums, selecciona los mismos, llama a las personas les realiza entrevistas y nosotros tomamos la decisión final sobre quién se queda. Pueden haber seleccionado 3 pero nosotros elegimos a quien se queda finalmente. Nos guiamos en base a la intuición, que la persona se venda.”

D. Capacitaciones: se realizan capacitaciones sobre todo a los maquinistas para que aprendan a utilizar las máquinas y nuevas tecnologías. Los empleados que llevan más tiempo, igualmente se los capacita o ellos mismos les enseñan a los nuevos que entran. Esto se realiza para motivarlos y que sigan aprendiendo nuevos conocimientos. Los que ingresan generalmente saben poco sobre la gráfica por lo que se los tiene que capacitar constantemente.

Los dueños y encargados realizan procesos de coaching para el logro de objetivos, poder identificar herramientas y hacerle frente al cambio. Los dueños tienen la intención de darle lugar a los hijos y se han propuesto en trabajar sobre ello.

Dicho sujeto 1: “Por experiencia casi no entra nadie, tienen muy poca experiencia porque generalmente vienen de empresas más chicas y con otro tipo de tecnología, hay que capacitarlos, pero que traigan aptitudes para el puesto eso es importante, y las ganas también. Los que llevan más tiempo acá ya se los ha capacitados varias veces y han realizado cursos para perfeccionar su tarea y también lo hacemos para que sientan que se

realizan y que nos interesa que aprendan. Por más de que no se use todo lo que aprenden acá en la empresa.”

Dicho sujeto 1: “Ahora se están realizando procesos de coaching y de capacitaciones a maquinistas. El coaching es para nosotros, los gerentes y los encargados, y para los demás se están realizando capacitaciones con gente de Buenos Aires, por la máquina nueva que trajimos y para otra que queremos traer”

“el coaching lo empezamos con la idea de empezar a cambiar, a desarrollarnos y poder alcanzar objetivos, al principio yo no sabía bien de que se trataba, pero un conocido en una reunión de negocios comentó que estaba haciendo esto y me pareció bastante interesante. Lo empezamos a hacer ya hace un tiempo, me sirve por que no se por ahí cómo hacer para delegar y fue así que me ayudó, nos ayudó a mí a los chicos a por ejemplo yo antes estaba a cargo de 3 departamentos ahora solo lo estoy de 1, si bien controlo lo más importante, los chicos se encargan de manejarlo. También nos sirve para alcanzar más objetivos, visualizar las herramientas, en eso estamos trabajando, reconozco que por ahí los más grandes somos un poco más duros que los hijos.”

Dicho sujeto 2: “La gente que viene a trabajar acá, sabe poco y nada de grafica cuando ingresan, de impresiones de etiqueta de vino”

Hace como un años y medio que hacemos coaching y en principio fue a modo de diagnóstico, para ver qué onda. Queríamos hacer algunas modificaciones o ver cómo y qué lugares podíamos ocupar los hijos en la empresa. Y bueno también para el logro de objetivos, ver como enfrentamos algunos problemas y de qué manera solucionarlos. También como mejorar lo que ya venimos haciendo bien.”

Dicho sujeto 3: “Es muy difícil conseguir a alguien que traiga experiencia y conocimiento y nos ayude desde punto de vista porque es difícil el mercado”

1. Empleados capacitados que renuncian: los dueños refieren que muchos de sus empleados cuando llevan determinado tiempo en la empresa y se los ha capacitado, renuncian por ir a otras empresas más grandes, porque les pagan mejor y tiene más posibilidades de ascenso.

Dicho sujeto 1: “Muy complicado lograr también la fidelidad del empleado. Esta es una empresa dentro de todo chica todavía si bien tenemos una buena tecnología, pero es chica, entonces los que más saben no van a venir acá, se van de acá de Mendoza a una ciudad más grandes si quieres ascender o a otra empresa más grande”

Dicho sujeto 2: “Muchos cuando adquieren experiencia y le han agarrado la mano a las máquinas, se van a otras empresas más grandes, una pérdida para nosotros porque se va gente valiosa, pero se van porque tienen más posibilidades de ascender o para cambiar de ámbito, no sé.”

“Les preguntamos cuando nos informan que van a renunciar y nos dicen que es para ir a otra empresa en donde tienen más posibilidad de ascender, o porque se van de la provincia o directamente cambian de rubro, otros han estado descontentos.”

E. Decisiones: la autoridad, responsabilidad y las decisiones están centralizadas en sus dueños, para pormenores y cuestiones diarias las decisiones las pueden tomar los gerentes (hijos). Las decisiones se toman en base a la información, de acuerdo a informes de seguimientos, de acuerdo a lo que le asesore el contador, recursos humanos.

Dicho sujeto 1: “Las decisiones y cuestiones importantes las tomamos los dueños, cuestiones de compra, financieras, presupuestos importantes se nos consulta, las cuestiones más cotidianas si están los chicos las toman ellos”

Dicho sujeto 2: “Y lo más importante ronda en los dueños, las mayores responsabilidades, decisiones “

Dicho sujeto 2: “Para resolver problemas o tomar decisiones diarias para eso están los chicos, si es más grave o grande se nos consulta”

F. Ascensos: para los obreros se realiza un ascenso de categoría o de mantenimientos pasan a ser ayudantes de maquinistas y luego maquinistas, pero en realidad esto es un cambio en sus categorías. A los de las categorías más superiores se los llama jefe de grupo pero no ascienden a mandos medios. Los mandos medios están reservados para los hijos de los dueños.

1. Ascensos de gerentes hijos: los hijos estudian carreras a fines y realizan cursos y procesos de coaching para desempeñar lo mejor posible sus roles

y para en un futuro estar al mando de la empresa. Los dueños tienen pensado en dejárselas a sus hijos. No se piensa traer a alguien de afuera para ser gerente, esto es característico de una empresa familiar que está en las primeras etapas de profesionalización, sienten que puede llegar a salir mal las cosas si alguien de afuera ocupa lugares importantes, necesitan a alguien de suma confianza para puestos gerenciales.

Dicho sujeto 1: “Los chicos van a ser los gerentes se están preparando para eso, no sé si traeríamos a alguien de afuera, si es necesario y no nos queda otra, sí. Estudias carreras afines, uno administración de empresas el otro ingeniero industrial, y el más chico que pretende entrar en la empresa, diseñador. Van a todas las exposiciones, cursos que hacemos, hacen coaching. Por más de que no sean maquinistas lo mismo cuando pueden hacen los cursos o se capacitan. Esta bueno en el sentido de que aprenden a la par de los obreros y podrían llegar a hacer ese trabajo o entenderlo para después supervisarlo.

Dicho sujeto 3: “La responsabilidad de la gerencia recae en nuestros hombros es así. Yo estudio administración de empresas, estoy en el último año, no me falta nada para terminar. Mi primo estudia ingeniería, nos estamos ocupando de formarnos para estar al mando de la empresa el día de mañana y mientras tanta ocupar puestos de gerencia, pero para eso también hacemos cursos, coaching, todo para ser buenos líderes y saber cómo llevar adelante la empresa.

2. Ascensos de maquinistas: a los maquinistas se los re-categoriza, dentro del mismo puesto y estos cobran más, esto se hace de acuerdo a las capacitaciones que realizan y a su desempeño. También se los nombra jefe de grupo a los que ya tienen más experiencia y saben más.

Dicho sujeto 1: “No hay mucha posibilidad para los maquinistas por lo que todavía no tenemos mandos medios y si es así los ocupan los chicos, se los-re categoriza o se les enseña a usar maquinas nuevas”

Dicho sujeto 2: “Se los sube de categoría, en la imprenta tenés varias categorías y por categorías se le paga más a medida que van ascendiendo, a veces contratamos a alguien para mantenimiento y termina manejando una máquina, eso también lo hemos hecho depende de la capacidad y ganas de la persona”

Dicho sujeto 3: “Los maquinistas o de mantenimiento pueden ascender a ser líderes del grupo o se los re-categoriza, a los que más saben hacemos que les enseñen a los otros y se les paga más ”

G. Comunicación

1. Comunicación oral: las decisiones inmediatas y no importantes se comunican verbalmente.

Dicho sujeto 1: “Las decisiones o lo que se decida diariamente, manejos, alguna modificación que no signifique mucho se hace verbalmente”

Dicho sujeto 2: “En el día a día hay mucha comunicación verbal, cara a cara, porque constantemente se tienen que resolver cuestiones, pero son más inmediatas”

Dicho sujeto 3: “Nos comunicamos personalmente para resolver problemas o cosas que surjan en el momento “

2. Comunicación escrita: se dejan asentados por mails las decisiones más importantes, órdenes de trabajo, cambios en cronogramas, entregas, reclamos y cuestiones más relevantes que hacen al funcionamiento o estructura de la organización se elabora un acta por escribano.

Dicho sujeto 1: “Y tenemos un sistema interno y externo para comunicarnos por mail, por ahí comunicamos trabajo a hacer o tenemos las órdenes de trabajo que son escritas también”

Dicho sujeto 2: “Se escribe lo importante como planes de trabajo, modificaciones en entregas, fechas, formas de hacer un trabajo, decisiones de la dirección, reglas, etc”

Dicho sujeto 3: “ Hemos elaborado un acta ante un escribano con reglas y manera de proceder ante determinadas circunstancias que hacen al funcionamiento o estructura de la empresa, en ese caso queda asentado ante un escribano.”

H. Estrategia: se cuenta con una estrategia en la empresa que guía el comportamiento de los miembros de la misma, se establecen objetivos y la manera en que se llevarán a cabo. No se realiza un estudio FODA propiamente dicho, pero si se tienen en cuenta lo que está funcionando mal y como debe arreglarse, las oportunidades y en el momento en el que se está para acceder a ellas y sacar provecho. Lo que no se posee es un gerente general que unifique los criterios y

haga una sola bajada de la información. Lo que aquí sucede, es que los dos dueños concuerdan en una estrategia, pero en el cotidiano suelen cruzarse en las ordenes que dan a los empleados.

Dicho sujeto 1: “Hay un plan de acción, estrategia, sí. No se actúa impulsivamente, tenemos que cuidar de todos los detalles y ver qué acción es mejor para la empresa. Se establecen objetivos a largo y corto plazo por ej. cada trimestre o a medida que se van cumpliendo los objetivos los distintos objetivos se formulan nuevos “

Dicho sujeto 2: “No hacemos análisis FODA en sí, pero si vamos viendo las debilidades y los problemas que van surgiendo en el camino y cómo podemos solucionarlos”

Dicho sujeto 3: “Tenemos una estrategia, pero lamentablemente no hay un gerente general que unifique o que lleve un solo lineamiento, entonces por ahí nos tenemos que juntar muchas veces y ponernos de acuerdo, aunque sepamos cuales son los objetivos por ahí nos tenemos que poner de acuerdo en cuál es la mejor manera de llegar a ellos “

“Tenemos un plan de acción definido y se plantean modos de proceder y objetivos, pero al haber dos dueños por ahí esos lineamientos no se respetan y cada uno comienza hacer las cosas a su manera, ahí es donde empiezan los conflictos, nos juntamos a hablar y se llega a un acuerdo nuevamente y se trata de respetar “

I. Protocolo familiar. No se cuenta con un protocolo, pero sí ante escribano están asentadas determinadas reglas a las que han accedido todas las partes.

Dicho sujeto 1: “No tenemos un protocolo familiar aún, están los primeros pasos, reglas que se deben respetar por ejemplo no se contratan amigos ni las parejas de los hijos de los dueños”

Dicho sujeto 2: “No, no tenemos un protocolo familiar, si tenemos reglas que están asentadas ante un escribano “

Dicho sujeto 3: “Entre todos formulamos reglas y firmamos un acta frente a un escribano, no creo que eso sea un protocolo familiar”

J. Innovaciones. En los últimos años en la empresa se ha innovado con tecnología (alquilada y comprada), realizando capacitaciones, modificaciones en la estructura del edificio en donde se encuentra la empresa.

Dicho sujeto 1: “Hemos comprado una máquina hace algún tiempo que ofrece un mejor rendimiento y nueva tecnología, que nos permite abarcar un mercado más amplio siempre en lo que son etiquetas de vino.”

Dicho sujeto 2: “Compramos una máquina y ahora pensamos en alquilar otra y ve como resulta esa para comprar una mejor, entonces estamos programando las capacitaciones”

Dicho sujeto 3: “Al comprar máquinas también se han tenido que hacer remodelaciones porque son máquinas enormes, también se hicieron modificaciones en las oficinas, en la recepción, pero esto fue a modo de una mejor imagen y comodidad.”

K. Plan de sucesión. Los dueños esperan que sus hijos sean los próximos dueños de la empresa.

Dicho sujeto 1: “Espero que sean nuestros hijos los que el día de mañana manejen esta empresa, no sé cuál de ellos, pero se están formando para eso, y todavía no están formalmente acá, no tiene obligaciones fijas, pero si esperamos que sean ellos quienes manejen la empresa en un futuro”

Dicho sujeto 2: “esperamos que quede en manos de los chicos, sino se vende “

Dicho sujeto 3: “Y nos estamos formando para manejar la empresa, hemos hablado que la empresa va a quedar en nuestras manos, siempre y cuando nos preparemos para llevarla adelante y hacerla crecer”

DISCUSIÓN DE RESULTADOS CUALITATIVOS

En el desarrollo teórico sobre qué es la profesionalización se observa que una empresa puede ser o no profesionalizada. En la práctica se visualiza que algunos aspectos de la organización pueden estar profesionalizados más que otros o incluso algunos en proceso de profesionalización y otros directamente no profesionalizados.

Los aspectos que esta empresa ha profesionalizado son:

A) Una de las primeras categorías que se analizó fue sobre las **capacitaciones**. Se realizan capacitaciones sobre todo a los maquinistas para que aprendan a utilizar las máquinas y nuevas tecnologías en el caso de los operarios que son nuevos, y para que sigan adquiriendo conocimiento y perfeccionen su trabajo para los operarios que ya llevan más años en la empresa. Los encargados de las capacitaciones son profesionales mandados desde la fábrica en donde se adquieren nuevas tecnologías.

En otros casos se realizan capacitaciones en donde los más experimentados enseñan a los que recién entran a trabajar en la empresa, o como han comentado los dueños les pagan cursos que se dictan acá en la provincia. Se realizan, también procesos de coaching para los dueños y otros empleados pertenecientes a otros sectores para hacerle frente a cambios que desean lograr, cumplir objetivos.

La organización, en este sentido, se encuentra profesionalizada, ya que la mirada está centrada en la formación del personal, tanto familiar como no familiar. A la vez los hijos de los dueños están estudiando carreras afines (por gusto) para tener un mejor desempeño dentro de la empresa y poder guiarla y llevarla adelante el día de mañana.

B) Otro aspecto profesionalizado es la **comunicación**. En una empresa profesionalizada los canales de comunicación deben ser coherentes y claros. Se implementa un sistema de comunicación utilizando tecnología que permita registrar y formalizar los canales de comunicación.

Las decisiones inmediatas y no importantes se comunican verbalmente. Mientras que se dejan asentados por mails las decisiones más importantes, órdenes de trabajo, cambios en cronogramas, entregas, reclamos; cuestiones más relevantes que hacen al funcionamiento de la organización se deja asentado por escribano.

C) Es una empresa que se mantiene en constante **innovación**. En los últimos años han invertido en tecnología, alquilada y comprada, realizando capacitaciones,

modificaciones en la estructura del edificio en donde se encuentra la empresa para obtener un mejor funcionamiento y comodidad.

Estos aspectos de la organización que se encuentran profesionalizados tienen relación entre sí. La organización pretende crecer, ser más competente, así como también ofrecer un mejor servicio, para esto compran y alquilan maquinas. Para que funcionen correctamente y poder hacer una utilización que es sea remunerable los operarios tienen que saber utilizarlas, estar motivados, así como el resto de la empresa. Por esto se realizan capacitaciones al personal y procesos de coaching, además de haber obtenido las certificaciones que ayudan a saber cómo hacer las tareas y dan calidad a los procesos.

Las categorías que están en vías de profesionalización o medianamente profesionalizadas son:

A) Con respecto a la **estructura** de la empresa se podría decir que los roles, puestos y tareas están definidos. Con respecto a los hijos se da una duplicación de funciones ya que cuando falta uno o está excedido de trabajo , el otro ayuda con sus tareas o. No figuran en el organigrama formal de la empresa ni están registrados en los libros, como explican sus padres. También se ha mencionado que llevan a delante la gerencia, es decir los mandos medios, los dos hijos se están preparando académicamente para ocupar los puestos de gerentes.

B) En una empresa profesionalizada se realiza **análisis de puesto** y se contrata a una persona acorde a ese puesto, es decir, se busca que la persona tenga las capacidades, aptitudes para ocupar ese puesto. Este aspecto se encuentra en vías de profesionalización, ya que se busca a las personas capaces para cubrir puestos pero los mandos medios están reservados para los hijos.

C) Otro aspecto es el de la **estrategia** en la empresa. Se establecen objetivos y la manera en que se llevarán a cabo, no se realiza un estudio FODA propiamente dicho, pero si se tienen en cuenta lo que está funcionando mal y cómo debe arreglarse, las oportunidades y en el momento en que se está para acceder a ellas y sacar provecho. Lo que no se posee es un gerente general que unifique muchas veces los criterios y haga una sola bajada de la información. Lo que aquí sucede es que los dos dueños concuerdan en una estrategia, pero en el cotidiano suelen cruzarse en las órdenes.

D) Cuentan con un plan de **sucesión**, si bien no se ha dejado plasmado ante escribano, es decir, no es formal. Esperan que sus hijos sean los próximos dueños de la empresa, pero si no están capacitados son flexibles a la idea de vender.

Aspectos no profesionalizados en la empresa:

A) En esta organización la **autoridad, responsabilidad y las decisiones** están centralizadas en sus dueños, para pormenores y cuestiones diarias las decisiones las pueden tomar los gerentes (hijos). En una empresa profesionalizada las decisiones se delegan en los mandos medios estos tienen la capacidad de tomar decisiones, es decir, existe una descentralización de decisiones, funciones y no se concentran solamente en el fundador, sin embargo, las decisiones se toman en base a la información, de acuerdo a informes de seguimientos, de acuerdo a lo que le asesore el contador, los de recursos humanos. Esta característica, si es de una empresa profesionalizada ya que lo contrario se tomarían decisiones basadas en la intuición.

B) Los mandos medios están reservados para los hijos, con respecto los obreros se realiza un ascenso de categoría. No ascienden a mandos medios, ya que estos están ocupados por los hijos de los dueños, quienes el día de mañana estarán a cargo de la empresa.

En una empresa profesionalizada las promociones se logran debido a un buen desempeño, en las empresas no profesionalizadas se logran manteniendo lealtad y una buena relación con el jefe. En este sentido se puede observar que el ascenso en esta empresa tiene un techo, ya que, las gerencias están ocupados por los hijos de los dueños.

D) Con respecto al **protocolo familiar**, no se cuenta con un protocolo, pero sí ante escribano están asentadas determinadas reglas a las que han accedido todas las partes.

Con respecto a la **etapa de profesionalización** se podría decir que están en transición de la primera a la segunda etapa, como se explica a continuación.

En una primera etapa la estructura de organización es simple. El propietario tiene una idea, identifica una necesidad del mercado, busca y encuentra capital, e inventa, construye, adapta, o compra un producto o servicio para cubrir esa necesidad. Esta etapa está caracterizada por una toma decisiones impulsivas y sin contar con asesoramiento indicado, basado en la improvisación. Predomina un desorden que es superado por la energía y alegría que caracteriza a esta primera etapa y este desorden es controlable porque el fundador está pendiente de todo. Estos aspectos que caracterizan a una etapa de creación de la empresa, se han superado.

En este momento, la estructura de la organización es más compleja y separada por departamentos, en donde cada uno realiza su tarea y cumple un rol determinado, excepto los hijos. La idea ya está establecida y los esfuerzos están apuntando a hacer crecer la empresa y a ofrecer un mejor servicio, de mayor calidad, así como también ampliar el mercado de clientes, mediante la compra o alquiler de maquinarias que permiten una mejor y nueva tecnología para imprimir otro tipo de etiquetas. Las decisiones si bien las siguen tomando los jefes se basan en una estrategia previa, consultan con los especialistas adecuados y se decide de acuerdo a los objetivos de la empresa y el bienestar de la misma. Hay un orden regido por normas y reglas en cada departamento, ya no está ese desorden típico de la primera etapa. Ahora se cuentan con certificaciones ISO en procesos y administración. Esto da un orden y una forma de hacer las tareas. En este caso, si hay desorden cada uno sabe que tiene que hacer o cómo hacer para volver al estado previo, o en cualquier caso a quien se tiene que consultar para solucionar los problemas.

Sin embargo, hay aspectos de esta primera etapa que siguen sin poder superarse. Como se explicó anteriormente la toma de decisiones sigue en torno a los dueños, no se delegan responsabilidades ni toma de decisiones. En este sentido, el temor al fracaso impulsa a los fundadores a tratar de controlar casi todas las tareas, en todos los niveles de la compañía. Durante esta fase, también se sienten culpables de poner en riesgo la seguridad de su familia, como asimismo de no pasar suficiente tiempo con ellos. Entonces, compromete a algunos miembros de la familia a fin de incorporarlos a la empresa, generalmente como “ayudantes” antes que como parte del equipo de management.

De la segunda etapa tiene características como el crecimiento, generalmente la empresa ya ha logrado estabilidad comercial y equilibrio financiero. El propietario sigue firmemente aferrado a la iniciativa en la toma de decisiones, sin ceder ningún control efectivo, sólo se habrán delegado algunas tareas no esenciales. También se han introducido controles y métodos de organización (certificaciones ISO) a fin de mejorar la eficiencia de la compañía para llevar a cabo los procesos básicos establecidos en la primera etapa. A medida que la empresa continúa creciendo se vuelve más compleja. Los hijos del propietario se han incorporado a la compañía y posiblemente surjan los conflictos entre padres e hijos y rivalidades entre hermanos que ponen en peligro la eficiencia de la empresa.

CONCLUSIÓN FINAL

Teniendo en cuenta la peculiaridad de una empresa familiar, el medio interno, es decir, atmósfera de la empresa en un momento de progreso, cambio e innovación es que surge el siguiente interrogante: **¿Cómo afecta la etapa de profesionalización al clima organizacional de una empresa familiar?**

En esta investigación se utiliza como herramienta al clima organizacional para esclarecer, cómo es la atmósfera en las que están insertos los trabajadores que se encuentran atravesados por un proceso de cambio.

El fin es producir un conocimiento que dé respuesta a como se ve influenciado el clima organizacional en una etapa determinada de profesionalización, *esto sirve como herramienta para modificar y mejorar prácticas en la empresa.*

Mediante el análisis, permite comprender determinada etapa evolutiva en relación con el clima organizacional, que hasta ahora no habían estado relacionado.

El objetivo general de esta investigación es esclarecer la utilidad de evaluar clima organizacional de una empresa que atraviesa una etapa de profesionalización.

El análisis de las encuestas del clima organizacional arrojó un dato interesante. Esta empresa familiar está abocada a proveer un producto de calidad y poder abarcar un mayor mercado mediante la obtención de maquinarias y un mejor servicio. Si se tiene en cuenta a los empleados, es el recurso humano a través del cual se logran estos objetivos y características deseadas para la empresa. El punto es que, al parecer, en este momento el clima organizacional parece ser óptimo, un clima ideal para cualquier organización. Si se realiza una lectura más profunda aparecen contradicciones.

Por un lado, las dimensiones como motivación, satisfacción laboral, relaciones, comunicación dan un resultado muy favorable, mientras que en otras categorías como responsabilidad y estructura organizacional encontramos un puntaje más bajo. También se observa que según las encuestas no hay debilidades en esta empresa. Ésto quiere decir que no hay una capacidad de autocrítica o que se ven condicionados a la hora de contestar las encuestas.

En las categorías que aparecen como favorables hay algunas como lo son identidad, recompensa, proceso de control diseño en donde si bien la mayoría se presenta como conforme, hay un número considerable de personas que no lo están. En motivación,

satisfacción laboral y flexibilidad al cambio casi la totalidad ha expresado que se encuentra muy conforme en relación a estas dimensiones. Por lo tanto, se deduce que no han sido totalmente sinceros, pero ésto es un dato importante para la empresa, y para el psicólogo que trabaje allí. ¿Qué quiere decir este indicador? Se puede pensar en un funcionamiento rígido, en donde se hace lo que corresponde y acorde a las normas. podría hipotetizarse que los resultados en las encuestas dan cuenta de cierta necesidad de agradar a los dueños desde respuestas que se ajusten a lo idealizado.

En definitiva, es de utilidad tener en cuenta como es el clima organización en el proceso que están viviendo, porque se vislumbra ese tipo de indicador y es de importancia para la elaboración de un diagnóstico. De esta manera se puede trabajar en cómo se está llevando a cabo este proceso de profesionalización, que por lo que se observa está dedicado a lo que es el producto y su calidad y no así, en la calidad del factor humano.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

-Examinar el estado del proceso de profesionalización de una empresa familiar.

Esta empresa se encuentra en un periodo de transición de la primera etapa de profesionalización hacia la segunda etapa.

Hay aspectos de esta primera etapa- desarrollo orientado al producto- que siguen sin poder superarse. Como se explicó anteriormente la toma de decisiones sigue en torno a los dueños, no se delegan responsabilidades ni toma de decisiones. En este sentido, se podría hipotetizar que los dueños sienten que los hijos aún no están preparados para tomar las decisiones importantes o asumir las responsabilidades de gerencia. Puede ser debido a la corta trayectoria que tienen los hijos en la empresa, ambos empezaron a trabajar allí hace 3 años y otro factor influyente es la edad de ambos, I con 25 años y J con 26, se encuentran aún en la facultad por lo que su dedicación no es total y exclusivamente para la empresa. Esto puede condicionar para que los fundadores sientan que no es momento aún para dejar en las manos de ellos, la dirección de la gerencia o decisiones y responsabilidades importantes.

De la segunda etapa – desarrollo orientado al proceso- Tiene características como el crecimiento, la empresa ya ha logrado estabilidad comercial y equilibrio financiero. Los dueños siguen firmemente aferrados a la iniciativa en la toma de decisiones, sin ceder ningún control efectivo, sólo se habrán delegado algunas tareas no esenciales. Se han

introducido algunos controles y métodos de organización a fin de mejorar la eficiencia de la empresa para llevar a cabo los procesos básicos establecidos en la primera etapa. A medida que la empresa continúa creciendo se vuelve más compleja. Los hijos del propietario se han incorporado a la empresa; surgen los conflictos entre padres e hijos que ponen en peligro la eficiencia de la empresa; posiblemente aumenten las fricciones entre los sistemas familiar y empresario.

-Analizar el medio interno de la empresa, a través de la medición del clima organizacional teniendo en cuenta las variables de Motivación, Información – Comunicación, Proceso de Control, Estructura, Responsabilidad y otras.

No fueron del todo sinceros, condicionando las respuestas, resultando que las dimensiones dan, en su mayoría, como fortalezas, con dos dimensiones neutras y no registrando ninguna autocrítica, es decir, debilidad.

Este resultado nos habla de una empresa en donde todo estaría funcionando correctamente y con el mínimo margen de error, se nota una gran presión por realizar el trabajo en tiempo y forma, bajo los procedimientos que corresponden. En los momentos de descanso es otro el ambiente, hay un clima de buenas relaciones entre los empleados y entre empleados e hijos de los dueños.

Es importante destacar de la visión que se tiene del hombre y del trabajo, también hacia donde se apunta en esta empresa para entender un poco más su funcionamiento. En ésta, predomina la visión del hombre económico, concebido bajo la idea de que toda persona está motivada únicamente por los incentivos económicos y materiales. Éstos son considerados un factor determinante en los esfuerzos individuales de los trabajadores y hace que lleguen al máximo de su productividad, lo cual resulta altamente beneficioso para la empresa, porque genera mayores ganancias a quienes son sus dueños, pero a costa de un desgaste de sus trabajadores. Se premia a los trabajadores con dinero, cuestiones materiales o algunas consideraciones, pero no se lo felicita, ni halaga, no hay una bajada en la comunicación de aspectos positivos, es decir que no hay un reconocimiento hacia la persona y su trabajo, solo económico. Esto puede motivar, pero también es necesario en el trabajo satisfacer otras necesidades que apunten a lograr o alimentar una identidad y

realización a través de lo que se hace y sobre todo cuando se hace bien. En este sentido, es importante en un trabajo sentirse productivo, útil, responsable de sí mismo, lo que le permite el auto reconocimiento y el reconocimiento de los demás, a su vez esto da la posibilidad de éxito laboral que lo llevará a la autorrealización en relación al trabajo.

Preguntas que guiaron la investigación:

- ¿Qué indicadores de profesionalización están presentes en una empresa familiar mendocina y cómo afecta este proceso en la percepción de sus empleados con respecto a la empresa?

Se encuentran profesionalizados los indicadores de capacitaciones, comunicación y la innovación.

En proceso de profesionalización los roles, puestos y tareas están definidos excepto los de los hijos de los dueños, análisis de puesto y promociones, decisiones.

Los indicadores que *no se encuentran profesionalizados* son el protocolo familiar y sucesión.

- ¿Qué indicadores del clima organizacional son más favorables y cuales menos en el proceso de profesionalización de esta empresa?

Las dimensiones que se consideran como fortalezas son:

- Aceptación y flexibilidad.
- Ambiente físico y material.
- Motivación.
- Estándares.
- Capacitación para el desempeño.
- Satisfacción en el trabajo.
- Cooperación.
- Percepción e imagen de la empresa.
- Relaciones.
- Estructura.
- Liderazgo.
- Identidad.
- Conflictos.
- Información y comunicación.

- Proceso de control.
- Recompensa.
- Diseño.

Las dimensiones que se consideran como neutrales:

- Responsabilidad.
- Estructura organizacional.

El aporte diferencial desde la psicología en relación con otros profesionales que trabajan en áreas de RR.HH. consiste en, además de tener en cuenta al trabajador como persona, con su singularidades **ponderar y velar por el factor salud**. Se busca que los trabajadores ocupen lugares de acuerdo a sus capacidades y características organizacionales, creando espacios de bienestar (Jáuregui 2012). Que cada uno se desarrolle, promoviendo dentro de la organización estrategias para lograr una empresa saludable.

Alonzo (2011) destaca roles del quehacer de un psicólogo en una empresa. Éstos son de coach, arquitecto, constructor, facilitador, conciencia y líder.

En esta empresa hay una rigidez por las normas y esfuerzo por alcanzar una mayor calidad que se nota en el ambiente. Se puede observar un ambiente tenso y más cuando se les preguntó a los empleados por la empresa, al realizar las encuestas.

Igualmente, se debe trabajar con los dueños sobre el liderazgo y comunicación con respecto a los empleados. Como se vio anteriormente no hay una comunicación sobre aspectos positivos hacia los empleados, no se los incentiva desde ese lugar.

- Como **coach** el psicólogo puede ayudar a los responsables a conducir la estrategia y confirmar o reformular las ya implementadas para lograr los objetivos. En este caso orientando las acciones para seguir logrando el objetivo de la excelencia, esta vez, alcanzando un mayor bien estar en los trabajadores.

- Para esto también es importante jugar el rol de **arquitecto**, detectando las ideas sobre los resultados obtenidos y como diseñar los siguientes pasos para incrementar la competitividad. Es necesario aquí

construir en base a los resultados de esta investigación, una comunicación de aspectos positivos, incentivar desde ese lugar, del mismo modo, hacer clara la estrategia y a donde se pretende llegar haciéndolos parte del procedimiento a los trabajadores.

Como arquitecto, además, ayuda a transformar las ideas generales en un modelo concreto de acción para la organización, colabora en la comunicación identificando las opciones no evidentes para quien conduce y cómo podría ser puesta en marcha. Asimismo, permite alcanzar una mayor comprensión sobre la realidad de la empresa y asegura que el diálogo se focalice en esos aspectos, cuando se tratan dichos temas.

- Como **constructor** contribuye dilucidando qué acciones son necesarias para construir organizaciones competitivas, descubre cómo proceder en función de la visión del negocio y trabaja sobre la estructura para poder avanzar en este sentido, aquí se podría trabajar con los fundadores y sus hijos respecto de los roles y puestos de trabajo que ocupan, así como el impacto en los trabajadores de las acciones que se llevan a cabo para lograr los objetivos y poder lograr un ambiente más saludable.

- Como **facilitador** opera en la gestión de las personas para que los cambios ocurran. Esto se trabaja desde tres niveles. **Colabora en los equipos**, tratando de que focalicen su tarea de esta manera alcanzar los objetivos y funcionar de manera efectiva, pero también logrando un rendimiento individual y buen desempeño en el equipo de trabajo.

El otro nivel se refiere a los **cambios organizacionales**, trabajando sobre las decisiones y alianzas de manera que estas funcionen, se podría trabajar desde este rol con la alianza fundadores-hijos, para lograr mayor claridad y visualizar recursos en los hijos que posibiliten una mejor posición de éstos con respecto de los padres y así legitimar su posición, además de lograr un mayor desarrollo.

El último nivel se refiere a trabajar sobre el **sistema de tensiones**, aplicando técnicas para neutralizar el efecto negativo de los problemas.

- Desde el rol de **consciencia**, comprende un entendimiento de las reglas morales y éticas por las cuales la organización funciona. Asegurando que éstas se cumplan y respeten.
- Como **líder** el psicólogo debe predicar con el ejemplo, mostrando efectividad mediante el equilibrio entre atributos y resultados.

El autor agrega el rol de **traductor y facilitador de clima laboral**. En este sentido, el psicólogo contribuye a la generación de las condiciones comunicacionales para que este clima sea tangible y conocido para los responsables de generar pautas y formas de trabajo saludables. Rol que, en este caso, es de suma importancia dada las condiciones del clima de esta empresa. **El objetivo es proponer y recomendar estrategias positivas para el desarrollo de un clima laboral productivo.**

También sería importante trabajar el rol y puesto de trabajo de los hijos de los fundadores de la empresa. Es de destacar que los dueños se refieren hacia sus hijos, como “los chicos”, en las entrevistas realizadas y con lo observado personalmente pareciera que los padres no consideran que los hijos tengan la madurez y preparación para las tareas o puestos que ocupan. supervisan y controlan sus actividades generando una duplicación de órdenes y tareas, en lugar de desligarse de determinadas responsabilidades y poder dedicarse a otras actividades monitorean el funcionamiento completo de la empresa, lo cual genera desgaste y pérdida de tiempo para otras funciones que hagan crecer la empresa. Sería importante trabajar con los fundadores sobre la **sucesión**.

Lo que aquí se observa es resistencia hacia la misma. La generación mayor se encuentra con dificultades con respecto a ceder parte de las responsabilidades a sus hijos, para que asuman nuevas y de mayor peso. Hecho que dificulta este traspaso, es que, la generación siguiente aún no está preparada para tales responsabilidades, lo cual acrecienta dicha resistencia. Ernesto Poza (2006, en Imperiale 2013) resalta como solución que las dos generaciones actúen en conjunto. La de los fundadores conserva las prácticas básicas y valores mientras que la generación siguiente busca cómo obtener éxito en un ambiente de cambios vertiginosos. Es decir, que los cambios se dejarían en manos de los sucesores, poniendo en funcionamiento la creatividad de los mismos.

Por otra parte Carlos Srebrow (1987, en Imperiale 2013) menciona que en los inicios de una empresa familiar, éstas suelen ser unipersonales, por lo tanto las decisiones y responsabilidades dependen del pequeño número de fundadores. Esto genera una dependencia de parte de sus líderes. Ellos crearon y son dueños de un **saber hacer**, por lo que se les dificulta el traspaso de tan preciada información.

Lo que se observa en este fracaso para delegar es una dualidad entre querer dejar en manos de los hijos la empresa y el no delegar, que se considera como una oposición a elaborar un plan de sucesión y al narcisismo, en el cual el fundador quiere seguir teniendo el control ya que se trata de su creación. Sin embargo, pueden jugarse motivos muchos más profundos dado la relación familia-empresa.(Imperiale,2013)

Estos motivos del fundador pueden tener que ver con que empezar a pensar en delegar y desligarse de ciertas funciones, pueden poner en evidencia de que hay otro que puede hacerlo mejor y evidencia su falta de capacidad. Esta idea de delegar se relaciona, también con el retiro y consecuente sucesión, se asocia a la pérdida de identidad, ya que gran parte de su vida fue la empresa y suele identificarse con ella, incapacidad para elegir entre hijos, incertidumbre y a la idea de muerte. Estas razones pueden esconderse bajo la punta del iceberg en donde lo que se alcanza a ver, es la dificultad para delegar y ceder el control.

Es notorio en esta empresa que hay una preocupación constante para llegar a la excelencia y calidad en todo momento, implantando normas y reglas. Al factor humano se lo ve muy tenso y presionado mientras realizan las tareas.

Esta empresa se encuentra en el desafío de mejorar sus relaciones humanas, específicamente entre fundadores y subordinados y, entre los fundadores y gerentes (hijos). De esta manera, se logrará un mejor clima e indudablemente se mejorará la calidad del trabajo. Esta empresa cuenta con fortalezas y herramientas como para seguir desarrollándose y alcanzar niveles de calidad aún mayores. Pero primero se debe trabajar con las personas que integran la organización especialmente con sus dueños e hijos en la comunicación de aspectos positivos hacia los empleados, la visión que tienen los dueños con respecto de los hijos y de los empleados, en las capacitaciones de éstos especialmente y por último el aspecto de la implementación de las normas en el momento de trabajar e

investigar qué sucede con el clima organizacional cuando se trabajan estos aspectos, dado que en este momento los trabajadores

Esta investigación deja abierta una puerta para futuras investigaciones, en las que se pueden realizar estudios sobre la relación de otras etapas de profesionalización con el clima organizacional. Es decir, evaluar clima organizacional en empresas en donde se encuentre en la etapa dos o tres de profesionalización o ampliar para lograr generalizaciones ya que en esta investigación arroja datos sobre esta empresa.

Por otro lado, se puede investigar sobre la deseabilidad social en empresas y como se ve reflejado en los instrumentos que se utilicen para recabar información.

BIBLIOGRAFÍA

- Amat, J.M. (Septiembre, 2002). El reto de la profesionalización en la empresa familiar. *Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*, 60, 28-30. Recuperado de: <http://www.aeca1.org/revistaeca/revista60/60.pdf>
- Alfonso Vega López, M.A; Flores Ortiz, V. (2008, mayo 21). Empresa familiar: profesionalización y plan de sucesión. [Blog Post]. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/empresa-familiar-profesionalizacion-y-plan-de-sucesion/>
- Autor. (Julio, 2015). La gestión de emociones y la profesionalización, dos desafíos para superar el cambio generacional. *La Nación Espacio Came*, 24, (1). Recuperado de: http://www.redcame.org.ar/adjuntos/CAME_julio_2015.pdf
- Autor. (7 de febrero, 2013). ¿Qué es el clima laboral y cómo se lo estudia?. *Great Place to Work*. Recuperado de: <http://www.greatplacetowork.com.ar/publicaciones-y-eventos/blogs-y-noticias/874-ique-es-el-clima-laboral-y-como-se-lo-estudia>
- Baldinelli, F. (2016). *El análisis de clima organizacional en el diagnóstico de las dificultades en una empresa familiar, Camino a la profesionalización*. (Tesis de Licenciatura en Psicología inédita). Facultad de Psicología, Universidad del Aconcagua, Mendoza, Argentina.
- Bañegil Palacios, T.M. ; Barroso Martinez, A. & Sanguino Galván, R. (2013). Gestión del conocimiento, espíritu emprendedor e innovación en las empresas familiares. *Revista Economía Industrial*. (388), 129-136. Recuperado de: <http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/388/Tom%C3%A1s%20M.%20Ba%C3%B1egil.pdf>
- Brojt, D. (2010). *La empresa con destino*. Buenos Aires: Granica.
- Castilla, M. (2014). *Profesionalización de la empresa familiar*. (Trabajo Final de Ingeniería en Producción Agropecuaria). Facultad de Ciencias Agrarias. Universidad Católica Argentina. Recuperado de: <http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/tesis/profesionalizacion-empresa-familiar.pdf>
- Davis, J. A. (2016). El desafío de profesionalizar una empresa familiar. *Instituto Argentino de la Empresa Familiar*. Mayo 3rd. Recuperado de: <http://www.iadef.org/2016/05/03/el-desafio-de-profesionalizar-una-empresa-familiar/>
- Dodero, S. (2008). *El secreto de las empresas familiares exitosas*. Buenos Aires: El Ateneo grupo impresor S.A.
- Dodero, S. (2011). Los conflictos familiares están llevando a empresas familiares al fracaso. *Niethardt & Asociados Consultora de empresas familiares*. Recuperado de: http://www.tuempresafamiliar.com/?Los_conflictos_familiares_est%E1n_llevando_empresa_s_al_fracaso&page=ampliada&id=411&s=&page=tags
- Dodero, S. (2012). Cómo hacer exitosa una empresa, pese a la presión familiar. *Niethardt & Asociados Consultora de empresas familiares*. Recuperado de: http://www.tuempresafamiliar.com/?C%F3mo_hacer_exitosa_una_empresa%2C_pese_a_l_a_presi%F3n_familiar&page=ampliada&id=987&s=&page=tags
- Dodero, S. (2014). *El secreto para resolver conflictos en la empresa familiar*. Buenos Aires: El Ateneo grupo impresor S.A.

- Fernandez, M. (Junio, 2016). Clima Laboral, una prioridad estratégica. *Estrategas del Seguro y la Banca*. Recuperado de: <http://www.revistaestrategas.com.ar/noticia-1580.html>
- Fernandez Núñez, L. (2006). *¿Cómo analizar datos cualitativos?*. (Trabajo de investigación). Institut de Ciències de l'Educació. Universitat de Barcelona. Recuperado de: <http://www.ub.edu/ice/recerca/pdf/ficha7-cast.pdf>
- García Ramirez, M.G y Ibarra Velázquez, L.A. (2012) *Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la Universidad de Guanajuato*. (Trabajo de investigación). Universidad de Guanajuato. Guanajuato, México. Recuperado de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/indice.htm>
- Garbuglia, S.(2013). *Clima Laboral en un Organismo Público*. (Trabajo de investigación). Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza, Argentina. Recuperado de: http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5806/tesis-cs-ec-garbuglia.pdf
- Hernández-Sampieri, R.; Fernandez Collao, C. ; Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la Investigación*, México D.F, México: McGraw-Hill.
- Hernández-Sampieri, R.; Fernandez Collao, C. ; Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación*, México D.F, México: McGraw-Hill. Recuperado de: <http://es.slideshare.net/Igneigna/metodologia-de-la-investigacion-5ta-edicion-de-hernandez-sampieri>
- Huepe, P. ; Llanos, O.; Pasten, D. ; Valenzuela, D.R.(2010). Determinantes del éxito en proceso de profesionalización de empresas familiares.
- Imperiale, V. F. (2013). *Continuidad en la Tercera Generación en una Empresa Familiar: ¿Objeto de transmisión o mandato?*.(Tesis de maestría en Psicología inédita). Facultad de Psicología, Universidad del Aconcagua, Mendoza, Argentina. Recuperado de:
- Lledó, J. A. (2009). *Etilos de Liderazgo y Clima Organizacional* (Tesina de Licenciatura en Psicología inédita). Facultad de Psicología, Universidad del Aconcagua, Mendoza, Argentina.
- Meroño Cerdán, A. (2009). Análisis del nivel de profesionalización en la empresa familiar. *Revista de estudios empresariales*. (2), 80-98. Recuperado de: <http://revistaselectronicas.ujaen.es/index.php/REE/article/viewFile/350/313>
- Milonari, P.(8 de Noviembre, 2012). El Salto del Dueño: las crisis en el camino a la profesionalización. [Blog Post]. Recuperado de: <http://www.iadef.org/2016/05/03/el-desafio-de-profesionalizar-una-empresa-familiar/>
- Panella, C. (2008). *Clima organizacional en una empresa familiar*. (Tesina de Licenciatura en Psicología inédita). Facultad de Psicología, Universidad del Aconcagua, Mendoza, Argentina.
- Peralta, R. (26 de junio de 2002). El Clima Organizacional. Gestiópolis. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/el-clima-organizacional>
- Press, E. (2011). *Empresas de familia*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Press, E. (23 de Octubre, 2014). Hacia la profesionalización de la empresa. . [Blog Post]. Recuperado de : <http://www.buenosnegocios.com/notas/1464-hacia-la-profesionalizacion-la-empresa>

- Segredo Pérez, A. M. (Noviembre, 2012). *Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización*. Debate llevado a cabo en Escuela Nacional de Salud Pública. La Habana, Cuba.
- Zambrano, M. ; Galviz, J. ;Martinez, A. (2013) Propuesta de Programa de formación profesional basado en la teoría del Clima Organizacional de Likert. *Evaluación e Investigación*, 10 (1), 227-251.
Recuperado de : <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/41752/1/articulo11.pdf>
- Zibelman, M.G. (2013). *Clima organizacional en una empresa familiar*. (Tesina de Licenciatura en Psicología inédita). Facultad de Psicología, Universidad del Aconcagua, Mendoza, Argentina.

ANEXOS

Las dimensiones que tiene en cuenta la encuesta:

Motivación	Identifica los valores por los cuales los empleados están motivados hacia las tareas que realizan.
Proceso de Influencia	Identifica la influencia de los trabajadores en las decisiones de la empresa.
Establecimiento de Objetivos	Mide el nivel de participación de los trabajadores en la definición de objetivos y la aceptación de los mismos.
Información – Comunicación	Permite conocer el funcionamiento de los diferentes sistemas de comunicación interna de la empresa y la operatividad de los mismos.
Proceso de Control	Identifica los sistemas de supervisión y control.
Estructura	Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.
Responsabilidad	Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo.
Recompensa	Corresponde a la percepción de los trabajadores sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho.
Diseño	Corresponde al sentimiento que tienen los empleados de la organización acerca de los desafíos que le impone su trabajo.
Relaciones	Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales, tanto entre pares, como entre jefes y subordinados.

Cooperación	Mide el sentimiento de los empleados sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros miembros del grupo.
Estándares	Es la percepción de los trabajadores acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.
Conflictos	Es el grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
Identidad	Es el sentimiento de pertenencia a la organización, en general, Es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.
Liderazgo	Mide la opinión de los trabajadores en cuanto a la calidad de sus supervisores, directores o guías.
Estructura Organizacional	Es el conocimiento que los empleados tienen sobre toda la organización de la empresa.
Ambiente Físico	Es la percepción que tienen los empleados del espacio físico en el que desarrollan sus tareas.
Recursos Materiales	Identifica la satisfacción en cuanto al material que la empresa proporciona para desarrollar el trabajo.
Satisfacción en el trabajo	Mide el grado de satisfacción personal de los empleados sobre el trabajo que realizan.
Capacitación para el desempeño	Identifica el grado de capacitación que los trabajadores han recibido por parte de la empresa para desarrollar mejor sus funciones.
Salario y Gratificaciones	Mide el nivel de conformidad de los miembros de la organización en cuanto al salario que perciben.

Percepción e imagen del Organismo	Percepción que tienen los empleados de la organización en la cual realizan sus tareas como un todo.
Aceptación y Flexibilidad	Grado de adaptación que muestra la organización.

Dimensiones del Clima	Pregunta que la evalúa
Motivación	20, 29
Proceso de Influencia	2, 25, 40
Establecimiento de Objetivos	5, 6, 18
Información – Comunicación	10, 13, 34
Proceso de Control	11, 13, 23
Estructura	3, 8, 11, 39
Responsabilidad	2, 17, 18
Recompensa	19, 24, 26
Diseño	6, 9, 18, 40
Relaciones	4, 23, 25
Cooperación	4, 10, 25, 38, 40
Estándares	11
Conflictos	21, 22, 25
Identidad	17, 20
Liderazgo	1, 5, 13, 21, 22, 23, 34
Estructura Organizacional	26, 31
Ambiente Físico	41
Recursos Materiales	41
Satisfacción en el trabajo	7, 20, 29, 35
Capacitación para el desempeño	12, 15, 23

Salario y Gratificaciones	19, 24, 26
Percepción e imagen del Organismo	16, 21, 28, 31, 33, 36, 37
Aceptación y Flexibilidad	39
Otras	14, 27, 30, 32, 42, 43

Encuesta de Clima Laboral –

Esta encuesta está diagramada con la intención de explorar aspectos ligados al clima de trabajo dentro del Ente. El interés de la misma está dirigido a la percepción que el conjunto de empleados tiene de los diversos procesos que ocurren en su trabajo. El objetivo de esta encuesta es tener una lectura de estos aspectos sin particularizar en personas específicas, es por este motivo que la encuesta es anónima y los resultados serán analizados en conjunto. Esperamos que tenga el mayor grado de libertad y sinceridad para contestar estas preguntas.

Desde ya se le agradece su tiempo

Fecha: / /

Marque con una cruz la Gerencia a la que Ud. pertenece:

Coordinación y Producción.

Sistema Flexo.

Sistema Offset.

Comercialización.

Recursos Humanos.

Departamento Contable.

1- En su opinión los conocimientos técnicos de su superior inmediato son:

Muy buenos 1 2 3 4 5 Muy Pobres

¿Y los del Gerente?

Muy buenos 1 2 3 4 5 Muy Pobres

¿Y los del Directorio?

Muy buenos 1 2 3 4 5 Muy Pobres

¿Y los del Presidente?

Muy buenos 1 2 3 4 5 Muy Pobres

2- ¿En la empresa, en general, las decisiones se toman en el nivel jerárquico adecuado?

Siempre 1 2 3 4 5 Nunca

3- ¿Hasta qué punto las personas de su área cooperan entre ellas?

En muy alto grado 1 2 3 4 5 En muy bajo grado

4- Comparado con otras empresas que usted conoce, ¿hasta qué punto la suya es mejor para trabajar?

En muy alto grado 1 2 3 4 5 En muy bajo grado

5- ¿En qué medida la estructura de la empresa (sus roles, métodos y procedimientos) facilita o dificulta la toma de decisiones?

Facilita mucho 1 2 3 4 5 Dificulta mucho

6- ¿Hasta que punto se siente incentivado por su superior inmediato a tener una posición activa que puede implicar el asumir riesgos en pos de la innovación y la eficacia del trabajo?

En muy alto grado 1 2 3 4 5 En muy bajo grado

¿Y por el Gerente?

En muy alto grado 1 2 3 4 5 En muy bajo grado

¿Y por el Directorio?

En muy alto grado 1 2 3 4 5 En muy bajo grado

¿Y por el Presidente?

En muy alto grado 1 2 3 4 5 En muy bajo grado

7- La comunicación entre los empleados de su mismo nivel jerárquico tiende a ser:

Muy adecuada 1 2 3 4 5 Muy inadecuada

8- ¿En qué grado usted conoce los criterios utilizados para evaluar su desempeño individual?

En muy alto grado 1 2 3 4 5 En muy bajo grado

9- ¿Cuánto éxito ha tenido la empresa en el desarrollo laboral y profesional de sus integrantes?

Mucho éxito 1 2 3 4 5 Poco éxito

10- ¿Hasta qué punto su superior inmediato le comunica la evaluación que hace de su desempeño?

En muy alto grado 1 2 3 4 5 En muy bajo grado

Con la frecuencia óptima 1 2 3 4 5 Infrecuentemente

¿Y Gerente?

En muy alto grado 1 2 3 4 5 En muy bajo grado

Con la frecuencia óptima 1 2 3 4 5 Infrecuentemente

¿Y el Directorio?

En muy alto grado 1 2 3 4 5 En muy bajo grado

Con la frecuencia óptima 1 2 3 4 5 Infrecuentemente

¿Y el Presidente?

En muy alto grado 1 2 3 4 5 En muy bajo grado

Con la frecuencia óptima 1 2 3 4 5 Infrecuentemente

11- ¿Podría mencionar las fortalezas y debilidades de la empresa?

12- ¿En qué grado la empresa revela información sobre las necesidades e intereses de capacitación de las personas?

En muy alto grado 1 2 3 4 5 En muy bajo grado

13- ¿En qué grado, en su opinión la empresa transmite una imagen positiva para:

La opinión pública: En muy alto grado 1 2 3 4 5 En muy bajo grado

Los usuarios: En muy alto grado 1 2 3 4 5 En muy bajo grado

Los operadores: En muy alto grado 1 2 3 4 5 En muy bajo grado

14- ¿Hasta qué punto las personas de la empresa se sienten participes de la creación de esa imagen institucional?

En muy alto grado 1 2 3 4 5 En muy bajo grado

15- Considerando el cargo que ocupa, ¿Cómo calificaría su sueldo y otros beneficios, comparado con el de otras personas del Organismo con similares responsabilidades?

Muy adecuado 1 2 3 4 5 Muy inadecuado

16- ¿Cuánto tiempo quisiera usted trabajar para esta empresa?

Hasta el final de mi carrera 1 2 3 4 5 Poco Tiempo

17- La rapidez para tomar decisiones en la empresa tiende a ser:

Muy adecuada 1 2 3 4 5 Muy inadecuada

18- ¿En qué grado los directivos resuelven efectivamente eventuales problemas internos existentes?

En muy alto grado 1 2 3 4 5 En muy bajo grado

19- ¿En qué grado los líderes tienen la capacidad para dirigir los recursos humanos que le son asignados?

En muy alto grado 1 2 3 4 5 En muy bajo grado

20- En la empresa, la relación entre desempeño y salario tiende a ser:

Muy fuerte 1 2 3 4 5 Muy débil

21- ¿En qué grado conoce usted los beneficios de la empresa?

En muy alto grado 1 2 3 4 5 En muy bajo grado

22- Por favor enumere los beneficios que le da el Organismo en orden de importancia para usted:

1° _____

2° _____

3° _____

4° _____

5° _____

23- ¿Cómo ve el futuro de la empresa?

Con optimismo 1 2 3 4 5 Con pesimismo

24- ¿Cómo calificaría el nivel general de motivación del personal de la empresa?

Muy alto 1 2 3 4 5 Muy bajo

25- Por favor indique el nombre de las tres personas que a su juicio son los mejores colaboradores (con sólo dos de su sector como máximo). Considere sus competencias técnicas y calidad humana.

26- ¿En qué grado cree usted que la empresa presta un servicio a la Sociedad?

En muy alto grado 1 2 3 4 5 En muy bajo grado

27- Enumere los beneficios ofrecidos por otras empresas a sus empleados que a usted le gustaría recibir:

28- ¿En qué grado la ética es importante para la empresa?

En muy alto grado 1 2 3 4 5 En muy bajo grado

29- Las comunicaciones con su superior inmediato tienden a ser:

Muy adecuadas 1 2 3 4 5 Muy inadecuadas

¿Y con el Gerente?

Muy adecuadas 1 2 3 4 5 Muy inadecuadas

¿Y con el Directorio?

Muy adecuadas 1 2 3 4 5 Muy inadecuadas

¿Y con el Presidente?

Muy adecuadas 1 2 3 4 5 Muy inadecuadas

30- ¿Hasta qué punto está usted satisfecho con las áreas que desempeña actualmente?

Muy adecuadas 1 2 3 4 5 Muy inadecuadas

¿Por qué?

31- Enumere los valores del Organismo:

32- ¿En qué grado es la empresa coherente en su accionar con los valores mencionados?

En muy alto grado 1 2 3 4 5 En muy bajo grado

¿Por qué?

33- La cooperación entre los empleados de distintas áreas es:

Muy alta 1 2 3 4 5 Muy baja

34- ¿En qué grado el usuario es lo más importante para la empresa?

En muy alto grado 1 2 3 4 5 En muy bajo grado

35- Sus condiciones objetivas y ambientales de trabajo (iluminación, ventilación, temperatura, equipamientos, ruido, etc.) son:

Muy buenas 1 2 3 4 5 Muy malas

36- Si quisiera decirle algo a la Gerencia, al Directorio o a la Presidencia, ¿Qué le diría?

37- Si quisiera agregar alguna sugerencia o inquietud sobre la situación laboral del Organismo:

Muchas Gracias